



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O NOVO MODELO DE FORMAÇÃO E TREINO DOS COMERCIAIS E AGENTES EXCLUSIVOS DE UMA SEGURADORA

Marta Graça Ferreira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vitor Santos, Prof. Auxiliar

Convidado, ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e

Gestão geral

Novembro, 2022

**O NOVO MODELO DE FORMAÇÃO E TREINO DOS COMERCIAIS E AGENTES
EXCLUSIVOS DE UMA SEGURADORA**

Marta Graça Ferreira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vitor Santos, Prof. Auxiliar

Convidado, ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e

Gestão geral

Novembro, 2022

AGRADECIMENTOS

Este projeto simboliza a chegada ao fim de um percurso académico que iniciei em janeiro deste ano. O MGA permitiu o meu enriquecimento, mas também das minhas equipas, pois a aplicabilidade do curso espelhou-se no meu dia a dia, onde assumo uma postura de constante partilha de conhecimento.

Terminando o meu mestrado com este projeto deixo os meus agradecimentos às pessoas que foram importantes ao longo deste percurso:

Ao meu orientador Professor Doutor Vitor Santos por todo o apoio e dedicação, estando sempre disponível para ajudar.

A todos os professores do MGA que contribuíram para o meu enriquecimento académico e profissional.

À empresa para a qual trabalho por permitir a realização deste projeto. Fico bastante grata.

À minha equipa que se disponibilizou participar no estudo, pois acreditava que seria profícuo para o crescimento profissional de todos.

À minha família pela motivação e compreensão, pois permitiram a conciliação da realização do MGA, com a minha vida pessoal e profissional.

SUMÁRIO

A presente tese foi realizada para responder à necessidade de melhoria da formação da equipa de comerciais e agentes exclusivos de uma seguradora. Deste modo, procedeu-se à construção do novo modelo de formação e treino. Esta necessidade de melhoria da formação e treino surge no sentido de capacitar a equipa comercial e os agentes exclusivos para enfrentarem os desafios que estamos a vivenciar hoje e no futuro. A forte concorrência no mercado segurador do ramo vida, a entrada de novos operadores, a redução do rendimento disponível das famílias e, a ambição da seguradora em continuar a crescer reforça a ideia da necessidade de um novo modelo de formação e treino em vendas.

Para a construção do novo modelo elaborou-se um estudo onde se recorreu a uma pesquisa quantitativa através do uso de questionários. Deste modo, procedeu-se à realização do tratamento dos dados onde o estudo se revelou bastante útil para a seguradora, levando à implementação do novo modelo no início de dezembro deste ano.

Para sustentar este projeto efetuou-se uma revisão de literatura científica relacionada com o tema. Posteriormente realizou-se o diagnóstico situacional da seguradora, que se posiciona no mercado como especialista em soluções de proteção pessoal e familiar. Na sequência da recolha dos dados procedeu-se à respetiva análise onde se observa uma correspondência com os objetivos definidos. Para se implementar o projeto delineou-se o cronograma e definiu-se métricas de controlo. Por último, finaliza-se a tese com as suas conclusões e limitações.

Palavras-chave: formação; vendas; treino; comerciais; agentes

Classificação JEL: M53; J24

ABSTRACT

The main goal of this master's thesis is to improve the training model of the sales force and the exclusive agents of an Insurance Company. In this way, the construction of the new training model was truly relevant. This need to improve the training model arises to prepare the sales force and agents to face the challenges they are experiencing today and in the future. The intense competition in the market, the entry of new operators, the reduction of family's income, and the ambition of the company to keep on growing, increase the importance of a new sales training program.

For the construction of the new sales model, it was important to elaborate a study with the sales force and agents engagement. The data were collected through a survey and were processed. The conclusions were extremely useful to improve the sales team and agents skills, so the implementation will begin in December.

To support this project, a review of the scientific literature related to the topic was carried out. It was also made a situational diagnosis of the company, that position itself in the market as personal and family protection. Following the analysis of the data collected, there were a correspondence between the main and the specific goals and the information from the study. To implement the new sales model a schedule and control measures were set up. This project end with its main conclusions and its limitations.

Keywords: training; sales; on job training; sales force; agents

JEL Classification: M53; J24

ÍNDICE

1 - INTRODUÇÃO	1
2 - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 - A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	4
2.1.1 - O IMPACTO DA FORMAÇÃO NOS RESULTADOS	4
2.1.2 - CONSTRUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO PARA COMERCIAIS	4
2.1.3 - FORMAÇÃO COMO FORMA DE REQUALIFICAR COMERCIAIS	6
2.1.4 - MEDIÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	7
2.1.5 - SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL	10
2.1.6 - FORMAÇÃO NO SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL	10
3 - METODOLOGIA	13
3.1 - RECOLHA DE DADOS.....	13
3.2 - OBJETIVOS	13
3.3 - INSTRUMENTOS DE RECOLHA	15
3.4 - AMOSTRAGEM	16
3.5 - QUESTIONÁRIO	16
3.5.1 - QUESTIONÁRIO REALIZADO AOS COMERCIAIS	16
3.5.2 - QUESTIONÁRIO REALIZADO AOS AGENTES EXCLUSIVOS.....	16
4 - ANÁLISE E DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA SEGURADORA.....	18
4.1 - ANÁLISE EXTERNA DA SEGURADORA - ENVOLVENTE MACRO	18
4.2 - ENVOLVENTE MICRO DO SECTOR SEGURADOR	26
4.2.1 - MERCADO SEGURADOR - RAMO VIDA.....	27
4.3 - ANÁLISE INTERNA DA SEGURADORA.....	31
4.3.1 - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	31
4.3.2 - PROBLEMÁTICA DA EMPRESA	32
4.4 - ANÁLISE COMPETITIVA DA SEGURADORA	33

4.4.2 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	35
4.4.3 - VANTAGENS COMPETITIVAS DA SEGURADORA.....	36
5- ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO	38
5.1- ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS COMERCIAIS	38
5.2 - ANÁLISE DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS AGENTES	40
6 - IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO.....	43
7 - CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	47
BIBLIOGRAFIA.....	49
ANEXOS.....	54
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DOS COMERCIAIS	54
ANEXO B - QUESTIONÁRIO DOS AGENTES.....	58
ANEXO C - RESPOSTAS DOS COMERCIAIS	63
ANEXO D - RESPOSTAS DOS AGENTES	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Prémios de seguro 2021	10
Figura 3.1: Objetivos específicos do estudo aplicados aos comerciais.....	14
Figura 3.2: Objetivos específicos do estudo aplicados aos agentes	15
Figura 4.1: Evolução da taxa de inflação	20
Figura 4.2: Evolução da euribor a 12 meses	21
Figura 4.3: Índice de envelhecimento da população portuguesa	22
Figura 4.4: Rendimento disponível das famílias no primeiro semestre 2022	22
Figura 4.5: Taxa de poupança de Zona Euro versus Portugal.....	23
Figura 4.6: Ranking seguradoras ramo vida 2021.....	27
Figura 4.7: Quotas de mercado dos concorrentes com canal bancário	29
Figura 4.8: Quotas de mercado dos concorrentes sem canal bancário.....	29
Figura 5.1: Importância da formação em vendas para aumentar o volume de vendas	38
Figura 5.2: Importância da formação em vendas para potenciar a produção dos agentes	39
Figura 5.3: Impacto da formação no aumento das vendas de cada comercial	39
Figura 5.4: Importância da formação em vendas para aumentar o volume de vendas	40
Figura 5.5: Importância da formação em vendas no sucesso do fecho de negócio.....	41
Figura 5.6: Importância da Academia como fator de fidelização de agentes à seguradora	42

GLOSSÁRIO E ABREVIATURAS

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

APFIPP - Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

APS - Associação Portuguesa de seguradores

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

BCE - Banco Central Europeu

BdP - Banco de Portugal

Censos - são as maiores operações estatísticas realizadas em qualquer país do mundo, destinam-se a obter informação sobre toda a população residente, as famílias e o parque habitacional.

Cibersegurança - segurança digital, é a prática de proteger sistemas, computadores e servidores de ataques cibernéticos.

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CNE - Comissão Nacional de Eleições

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho

Emissão online - capacidade do agente de emitir de imediato uma apólice de seguro, através da plataforma da seguradora, entregando-a naquele momento ao cliente.

ESG - Environmental, Social and Corporate Governance (ambiente, social e governança empresarial) Adoção pelas empresas de indicadores relacionados ao meio ambiente, à sociedade e à governança corporativa que são essenciais no momento de fazer investimentos mais responsáveis com o planeta.

Euribor - Euribor é a forma abreviada de European Interbank Offered Rate.

Eurostat - Serviço de Estatística da União Europeia

EY - Ernst & Young Global Limited é uma empresa multinacional de auditoria e consultoria.

IDC - empresa multinacional na área de “*market intelligence*” e serviços de consultoria.

INE - Instituto Nacional de Estatística

Insurtech - É a junção dos termos *insurance* (seguro) e *technology* (tecnologia). É o nome que dá a *start-ups* que atuam no mercado segurador e revolucionam o sector por via da tecnologia.

Know-how - experiência, conhecimento

OE - Orçamento de Estado

OMS - Organização Mundial de Saúde

PEES - Programa de Estabilização Económica e Social

PEPP - Pan-European Personal Pension Product - Produto Individual de Reforma Pan-Europeu

PIB - Produto Interno Bruto

Players - seguradoras que operam no mercado segurador

PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo, é organizada e desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos.

PPR - Plano Poupança Reforma

Reskill - requalificação dos trabalhadores, aprendizagem de novas competências

RGPD - O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, é um regulamento do direito europeu sobre privacidade e proteção de dados pessoais.

Role play - técnica de simulação de venda com casos reais

Stakeholders - são todas pessoas ou organizações que têm interesse pelas decisões de uma empresa, como por exemplo: colaboradores, investidores, fornecedores, clientes e concorrentes.

Tailor made - na indústria seguradora significa a conceção de produtos customizados, exclusivos para um determinado parceiro

UE - União Europeia

Upskill - reforço de competências já existentes

1 - INTRODUÇÃO

A falta da literacia financeira em Portugal é uma adversidade para as entidades que operam no mercado segurador, nomeadamente quando se trata de seguros de vida. Pelos dados do Banco Central Europeu Portugal ocupa o último lugar do ranking da união europeia, em termos de literacia financeira. As seguradoras, respetiva associação, APS - Associação Portuguesa de Seguradores e a ASF- Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões têm promovido várias iniciativas para enriquecer a literacia financeira dos portugueses através de conferências, debates, artigos e livros.

No entanto, ainda temos um longo caminho pela frente, pois trata-se de um problema de mentalidade. No passado, os próprios agentes e corretores resistiam em comercializar seguros de vida, enquadrados nesta mentalidade que referi. É naturalmente mais fácil vender seguros obrigatórios, como o automóvel, do que seguros que envolvem assuntos como falecimento e a invalidez do cliente. As pessoas tendencialmente não gostam de falar sobre eventos negativos que podem colocar em causa a sua própria vida. Por alguma razão, neste sector, se afirma que quem vende seguros de vida é capaz de vender tudo. Olhando para esta questão por outro prisma, onde temos uma população com baixa consciência das necessidades de proteção pessoal, a verdade é que existe todo um mercado para explorar desde que a abordagem ao cliente do seguro de vida seja eficaz.

Ao contrário das seguradoras generalistas, que vendem uma panóplia de seguros para proteger bens e pessoas, existem companhias que escolhem exercer a sua atividade apenas num ramo específico, como o de vida, assumindo um posicionamento de especialista nesta matéria. O rácio combinado do ramo não vida em 2021 (APS, 2022), foi de 93,5% com uma taxa de sinistralidade de 67,4%, que compara com a taxa de sinistralidade do ramo vida de cerca de 43% (ASF, 2021b) sendo assim mais rentável este último. Estes dados levaram a que algumas seguradoras generalistas, também, incluíssem na sua estratégia o ramo vida, lançando produtos competitivos.

Para além da existência do canal bancário na venda de seguros, os agentes e corretores são aqueles que se dedicam à distribuição de seguros como a atividade principal, apresentando um nível de especialização muito superior à banca. Deste modo, as seguradoras optaram por apostar na rede agentes e corretores para comercializar os seus produtos. Os agentes e corretores têm uma maior propensão para vender o ramo não vida, representando o maior volume nas suas carteiras, pelo que o seu *know-how* e experiência é menor no ramo vida. Coube às seguradoras,

nomeadamente as especialistas em vida, assegurar a preparação dos agentes e corretores. Face a este cenário o papel das equipas comerciais é crucial na preparação e atualização do conhecimento, junto destes intermediários, através da formação. Mas para que essa preparação aconteça é necessário investir em formação. É neste aspeto que as seguradoras se diferenciam. Algumas empresas, nomeadamente em Portugal, encaram o investimento em formação como um custo.

As organizações devem investir naquele que é o seu maior ativo: o capital humano. Por isso, devem encarar a formação como um investimento a médio prazo cuja garantia do seu resultado é uma certeza. A seguradora deste estudo, aposta na formação como forma de desenvolver comerciais especialistas no ramo vida, dada a escassez de recursos no mercado com este tipo de *know-how*.

A seguradora que se posiciona como especialista em soluções de proteção pessoal, aposta na formação da sua equipa e dos seus parceiros como forma de contribuir para a mudança de mentalidade dos portugueses, que não têm na sua lista de prioridades o seguro de vida.

Por isso, a empresa realizou durante 4 anos consecutivos conferências sobre previdência, invalidez, soluções de poupança e reforma, para além de que em todos os anos participa em vários fóruns como forma de contribuir para a literacia financeira dos portugueses (Seguradora, 2018). Outro contributo foi a criação de um blog onde alerta para potenciais riscos, e explica como os benefícios da oferta ajudam a mitigar os mesmos. No entanto, estas iniciativas não têm sido suficientes para a tomada de consciência da necessidade de proteção da população, razão pela qual os comerciais, e por sua vez os agentes, têm um papel preponderante. Face a este desafio revela-se importante definir um modelo de formação que dê resposta a este problema.

O presente projeto tem como objetivo principal desenvolver o novo modelo de formação e treino da equipa comercial e dos agentes exclusivos da seguradora, onde se destaca a necessidade do reforço da formação avançada em vendas.

Tendo em conta o objetivo principal realizou-se um estudo onde se define os objetivos específicos, que no caso dos comerciais são:

1. Avaliar o impacto da formação em vendas no aumento do volume de vendas da seguradora;
2. Perceber o efeito da formação de vendas no incremento e fidelização do número de agentes parceiros da seguradora;

3. Saber se a formação em vendas permite aos comerciais acordar objetivos de vendas mais ambiciosos, com maior volume por agente;
4. Avaliar o contributo da formação em vendas para a preparação dos comerciais na argumentação das objeções dos agentes;
5. Conhecer o impacto da formação em vendas na motivação da equipa comercial;
6. Avaliar a importância da experiência do formador no impacto da formação.

Ao nível dos agentes os objetivos específicos são:

1. Avaliar o impacto da formação em vendas no aumento do volume de vendas da seguradora;
2. Perceber o impacto da formação em vendas no incremento do número de clientes da seguradora;
3. Avaliar o impacto da formação em vendas na fidelização dos clientes e agentes junto da empresa;
4. Avaliar o contributo da formação em vendas para a preparação dos agentes na argumentação das objeções juntos dos clientes;
5. Conhecer o impacto da formação em vendas na motivação dos agentes;
6. Avaliar a importância da experiência do formador no impacto da formação.

Com base nos objetivos gerais e específicos, construiu-se um questionário cujas respetivas respostas fornecidas por ambas as amostras (comerciais e agentes exclusivos) permitiram chegar a conclusões relevantes. É de realçar que os primeiros três objetivos são críticos para a implementação do novo modelo de formação e treino da equipa comercial bem como dos agentes exclusivos da seguradora. O estudo elaborado junto da população-alvo foi imprescindível para o desenvolvimento do novo modelo.

No âmbito deste projeto efetuou-se um diagnóstico situacional da envolvente externa da seguradora, onde primeiramente se efetuou uma análise de indicadores macroeconómicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Posteriormente realizou-se a análise externa mais micro sobre o sector segurador nomeadamente, sobre o mercado e os vários *stakeholders*. Para finalizar realizou-se o diagnóstico interno da seguradora e a respetiva análise competitiva.

Após o diagnóstico situacional procedeu-se à análise dos dados obtidos através do estudo, que permite concluir que o objetivo geral foi cumprido assim como os específicos. A importância do estudo gerou o interesse neste projeto que irá ser implementado pela seguradora.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

No âmbito da construção desta tese recorreu-se a uma pesquisa de literatura científica relacionada com o papel da formação nas empresas, nomeadamente ao nível de equipas de vendas.

2.1 - A importância da formação nas organizações

Nos dias hoje as organizações deparam-se com inúmeros desafios ao seu crescimento. Conforme refere Román et al. (2002), os níveis de concorrência são tendencialmente crescentes, o consumidor está mais informado e é mais exigente, e a tecnológica está cada vez mais presente nas tarefas correntes. São estas as mudanças que exigem das organizações a capacidade de dotar as equipas com um maior nível de conhecimento através da formação.

2.1.1 - O Impacto da formação nos resultados

Na visão de Singh et al. (2015) a formação em vendas representa um verdadeiro desafio para as organizações independentemente da sua dimensão e modelo de negócio. O interesse deste artigo deve-se ao facto de proceder a uma análise e respetiva conclusão sobre os estudos publicados sobre a formação e treino entre os anos de 1985 a 2014. A análise assenta em 56 artigos realizados entre 1985 e 2014, onde se constata que 75% dos artigos foram publicados nos últimos 6 anos (2005-2014). A seleção da amostra dos 56 estudos foi a partir de uma base 4500 artigos sobre formação em vendas que foram publicados nos 30 anos em causa. Muitas empresas como por exemplo a IBM, Hitachi *data services* apostam na formação de vendas como fator de atração e retenção de talento e pelo impacto que tem na performance das vendas (Lassk et al., 2012).

Estudos demonstram o impacto da formação e do treino na eficácia e rentabilidade das equipas, evidenciando que as empresas que investem mais nesta componente obtêm um maior retorno. Também podemos observar nos estudos que a formação reduz a rotação das equipas, incrementa a qualidade do trabalho executado assim como impulsiona os resultados (Aragón-Sánchez et al., 2003; Farrell & Hakstian, 2001). Ou seja, a formação é um meio para expandir a base de conhecimento das equipas, um elemento motivador que promove o desenvolvimento do talento e funciona como um fator de retenção (Rezaei & Beyerlein, 2018; Ellinger & Ellinger, 2014).

2.1.2 - Construção do plano de formação para comerciais

Conforme refere Aragón-Sánchez et al. (2003), para que a formação de equipas de vendas, tenha um contributo positivo é necessário efetuar o respetivo levantamento de necessidades e

análise das mesmas, e consequentemente, desenvolver a formação com base na informação recolhida, realizar uma implementação correta da ação de formação e posteriormente avançar para a avaliação. O levantamento das necessidades de formação permite aferir as necessidades de formação de cada comercial, os objetivos que se pretendem atingir com a ação, os conteúdos que terão de ser transmitidos e os métodos adequados para esse fim.

Igualmente importante para o sucesso da formação de vendas é, o nível de conhecimento e experiência do formador (Attia et al., 2021). De facto, o nível elevado de experiência do formador tem um forte impacto no sucesso da formação de vendas, o que revela a necessidade da parte das empresas em realizarem processos de seleção rigorosos aquando da escolha do formador interno ou na adjudicação do prestador, quando se recorre a entidades externas. A boa relação entre o formando e o formador é de extrema importância durante o processo de formação, quer pela forma como os formandos se comprometem no processo de aprendizagem quer pelo feedback que vão recebendo do formador ao longo da sessão.

No que concerne à calendarização do plano de formação de vendas, nota-se que existe um maior sucesso quando as sessões são fornecidas de forma espaçada no tempo, ao contrário de sessões intensivas, durante dias seguidos (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2010). No âmbito da construção do plano de formação procede-se à análise de quais os métodos e técnicas a utilizar. Neste aspeto, existem atividades e dinâmicas diversificadas que apelam à criatividade e ação dos comerciais.

Sabendo que os resultados são melhor percecionados quando envolvem diretamente as equipas de vendas, privilegia-se a utilização de métodos em que os comerciais assumem um papel como atores e tendem a participar de forma ativa. Deste modo, recorre-se à resolução de casos práticos, exercícios em grupo ou individual e com mais relevância ao *role play*. Geralmente, consiste na realização de atividades que colocam os formandos fora da sua zona de conforto. O *role play* é uma técnica de formação que permite ao comercial participar numa simulação de venda muito próxima do contexto real, tornando-se bastante eficaz. Por isso, o *role play* é das técnicas de formação mais aplicadas quando se pretende treinar equipas para cenários de vendas (Ricks et al., 2008)

Apesar de ser importante a formação dos comerciais em sala e com a devida preparação através do *role play*, também se revela importante a formação *on job* por ter um forte impacto positivo na performance do comercial. Após uma sessão de formação a mesma terá de se refletir no terreno, em contexto real de vendas, onde é relevante o acompanhamento das chefias juntos

dos comerciais em ambiente *on job*. Estes momentos permitem consolidar os conteúdos adquiridos na formação e aplicá-los na vida real, promovendo o desenvolvimento dos comerciais no terreno, onde existe sempre oportunidade para a partilha de boas práticas entre a chefia e os comerciais. O acompanhamento no terreno também pode ser assegurado pelos comerciais mais seniores com maior nível de experiência (Aragón-Sánchez et al., 2003).

2.1.3 - Formação como forma de requalificar comerciais

Considerando que temos um mercado em permanente mudança, volátil, e onde existe uma forte pressão sobre as empresas no sentido de se reinventarem e se adaptarem a este ecossistema dinâmico e instável, também estas novas condições exigem aos comerciais um conjunto de novas competências. O plano de formação de equipas comerciais tem de ter em conta várias dimensões e assegurar a transmissão de conhecimento, sobre: a estratégia e objetivos da organização; estrutura funcional da organização e reportes; a relação entre as várias áreas e departamentos; conhecimento técnico e características do produto; conhecimento dos produtos da concorrência; tendências e evolução do mercado; domínio das técnicas de vendas, planeamento comercial e gestão de tempo; conhecimento sobre ferramentas digitais (Lassk et al., 2012)

Nos dias de hoje os comerciais têm maior responsabilidade, assente no facto de que o foco no processo de venda deve estar centrado no cliente e não no produto, tendo de ter uma capacidade analítica do cliente, nomeadamente ao nível da deteção de oportunidades de negócio, desenvolvimento do processo e venda e apresentação de soluções adequadas às necessidades do cliente. Com o foco em ter uma posição altamente orientada para o cliente as soluções têm de estar adequadas às suas condições financeiras. O comercial tem de conseguir avaliar o potencial de rentabilidade de cada cliente (Román et al., 2002).

A evolução constante que temos assistido em vários mercados, muito ancorada na tecnologia, levará a que os planos de formação dos comerciais considerem *reskill* e *upskill* de modo a qualificá-los para esta nova realidade. O artigo de Kahn (2021), responsável pelo desenvolvimento do talento na Ernst & Young, revela esta realidade urgente de requalificação dos colaboradores das empresas, assunto no relatório “The Future of Jobs report” do *World Economic Forum* (Schwab & Zahidi, 2020). Com base no relatório desta entidade, que foi efetuado com a participação das maiores empresas em todo o mundo, estima-se que ao nível do sector financeiro onde se inclui a indústria seguradora a barreira na adesão de novas tecnologias advém da ausência de *skills* dos trabalhadores inseridos no mercado trabalho. Em termos de

requalificação destacam-se as competências ao nível da liderança, tecnologia, pensamento analítico, crítico e outras.

Deste modo, só nas últimas duas décadas observa-se um maior interesse das empresas nas áreas da formação, podendo-se se dizer que é algo recente, reconhecendo que os recursos humanos e conhecimento que existe dentro das organizações são realmente uma vantagem competitiva sustentada (Singh et al., 2015). A formação oferece benefícios tanto às organizações quanto aos colaboradores, transformando o custo e tempo num investimento valioso, na medida que maximiza um dos ativos mais importante das empresas, que é o capital humano promovendo a mudança, o desenvolvimento, gera uma melhoria da performance e revela-se nos resultados, (Pollitt, 2011; Honeycutt et al., 2001).

2.1.4 - Medição da eficácia da formação

O investimento na formação de vendas tem vindo a ganhar peso no orçamento total da formação, chegando a ser a verba com maior relevância. No entanto, apesar do forte investimento na formação de vendas, a componente inerente à avaliação e medição do impacto da formação é pouco praticado pelas empresas na opinião de Tan & Newman (2013). Após a implementação do plano de formação junto das equipas comerciais, é crucial que se proceda a uma avaliação com o objetivo de se medir o impacto quer em termos de alterações de comportamentos, quer em termos de performance nos resultados. O processo de avaliação é algo que ocorre antes da formação (tendo em conta o ponto de partida em que se encontram os formandos antes do início da atividade), durante, e após a atividade formativa. Apesar de ser algo pouco praticado pelas empresas, conforme referido por Tan & Newman (2013), onde nos EUA 80% das empresas não realizam avaliação dos investimentos em formação, é relevante perceber se a mesma veio colmatar os gaps de desconhecimento que foram identificados na fase inicial de levantamento das necessidades.

Na análise de Attia et al. (2021), sobre a avaliação da formação, este descreve os quatro níveis do modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Segundo Aragón-Sánchez et al. (2003) este modelo de avaliação da formação é o mais usado pelas organizações pela sua simplicidade e fácil compreensão, apesar do mesmo datar de 1959, foi revisto por Kirkpatrick em 1996, onde apenas efetuou ligeiras alterações, mas o princípio mantém-se. Este modelo foi por mim estudado aquando da minha participação como coautora do livro *Aprender importa* (Ferreira et al., 2021), cujo capítulo se baseava na avaliação e eficácia da formação. O modelo de avaliação da formação desenvolvido por Donald L. Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick,

2006) apresenta 4 níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados, e é usado para demonstrar o valor da formação, a contribuição desta no negócio e respetivos resultados. A explicação do modelo passa pela descrição dos quatro níveis atrás mencionados (Attia et al., 2021).

O nível 1, é a reação que na realidade é a perceção do formando acerca da formação e como a mesma se desenrolou. Tal não depende apenas das características da formação, mas sim das características individuais de cada formando e do que valorizou na formação. Este nível visa avaliar o grau de satisfação dos diferentes intervenientes no processo, e a sua avaliação permite introduzir melhorias nos processos ligados à formação. É com base nesta informação que conseguimos avaliar a qualidade do trabalho realizado pelo formador. Deste modo, os formandos respondem a um questionário de avaliação (de preferência anónimo) no sentido de fornecerem a informação sobre o que acharam da formação e respetiva aplicação da mesma, e também sobre a qualidade do material apresentado, equipamento usado, instalações e sobre o papel desempenhado pelo formador. A grande limitação deste nível é que não fornece informação sobre a aprendizagem obtida pelo formando, assim como os eventuais efeitos da mesma na organização ou, por exemplo, na alteração desejada de comportamentos (Tan & Newman, 2013).

O nível 2 é a aprendizagem, depois de medir as reações é necessário determinar objetivamente a quantidade de aprendizagem absorvida. Desta forma, este nível visa perceber se os formandos estão a adquirir os conhecimentos pretendidos e que foram pré-definidos no diagnóstico de necessidades, realizado na criação da formação. A avaliação neste ponto pode ser aplicada durante a formação e os métodos variam entre testes formais ou informais. O que é importante é que, se recorram a técnicas que nos permitam avaliar se os formandos assimilaram os conteúdos ministrados na formação. Aqui destaca-se o uso dos testes, *role play* e, a colocação de questões durante a formação, enquanto se vai fornecendo feedback de como está a correr o processo de aprendizagem, de forma que possa haver correções ou ajustes por parte dos formandos, sendo que os motiva no desenrolar da formação. A este nível é útil a realização de um questionário prévio à formação e após a formação, permitindo aferir o nível de conhecimento absorvido e os impactos da mesma visto que existe um referencial comparativo do antes e após a formação. Mas devemos ter em conta que nem sempre a aprendizagem durante a formação se traduz necessariamente na imediata mudança no desempenho do trabalho (Attia et al., 2021 ; Bashaw et al., 2000).

O nível 3 é o comportamento, nesta fase é relevante avaliar se a formação gerou mudança na abordagem e no comportamento do colaborador, ou seja, se este coloca em prática a aprendizagem obtida, e como tal o objetivo é aferir a melhoria de performance e da produtividade. Este, por vezes, é o maior desafio, dado que existe uma grande diferença entre adquirir conhecimento e usá-lo. Prever quando ocorrerá a mudança de comportamento desejada requer um bom planeamento de quando avaliar, como avaliar e a frequência da avaliação. A este nível não se pretende uma avaliação imediata e ainda dentro do ambiente de formação, mas sim de uma avaliação que se prolonga no tempo e que idealmente ocorre no contexto em que a alteração de comportamentos é desejada. O método de avaliação do comportamento é realizado através da informação fornecida pelas hierarquias dos colaboradores, recorrendo a entrevistas com estes ou com outros elementos da organização que possam observar o comportamento do formando (Tan & Newman, 2013).

O nível 4 é a avaliação de resultados, onde se procura tornar clara a variação de indicadores pré-definidos e o consequente impacto no negócio e nos respetivos resultados. Este nível é o mais desejado de ser avaliado, mas também o mais difícil de ser apurado, tendo em conta que existem formações onde o cálculo do retorno do investimento não é fácil de definir através indicadores tangíveis e quantitativos. Mas quando conseguido, a determinação destas métricas quantitativas e qualitativas, e o acompanhamento da evolução das mesmas irá possibilitar a verificação se os resultados da formação estão de acordo com o plano e, se estão a ir ao encontro das metas e objetivos organizacionais. Exemplos de resultados a medir: o incremento dos resultados, a redução de erros no desempenho das funções, melhorias na avaliação da qualidade de serviço ao cliente, ou seja, são vários os indicadores que podem ser avaliados. É um tipo de avaliação que leva o seu tempo, porque é preciso deixar que o impacto da formação se manifeste. A escolha do período de avaliação deverá ter em conta todos os fatores envolvidos no contexto, para que a aprendizagem seja aplicada e comece a manifestar os seus efeitos. Este nível de avaliação obriga à clara definição de objetivos e metas antes do início da formação, para que depois seja mais fácil identificar tendências e variações de resultados. A introdução de métricas ajuda a avaliar a formação e a evolução dos formandos, permitindo aos gestores um melhor entendimento sobre o sucesso das formações, facilitando o processo de tomada de decisão sobre a continuidade dos investimentos (Tan & Newman, 2013; Aragón-Sánchez et al., 2003).

2.1.5 - Sector segurador em Portugal

Pelos dados presentes no relatório da APS (APS, 2022), a economia portuguesa em 2021 obteve uma evolução positiva face a 2020 com o produto interno bruto a crescer 4,9%. O sector segurador veio beneficiar deste crescimento registando uma evolução positiva de cerca de 34,2% dos prémios de seguro direto. O crescimento verificado, em 2021, deveu-se a uma forte contribuição do ramo vida que registou uma evolução positiva de 68,7% enquanto o ramo não vida apenas cresceu 4,8%. Deste modo, o peso do negócio vida prevalece onde a carteira de prémios de seguros existente no mercado é constituída com 57,9% de ramo vida e 42,1% de ramo não vida. O crescimento do ramo vida em 2021 está ancorado nos seguros e operações ligados a fundos de investimento. No ramo não vida destaca-se a evolução positiva da produção de relacionada com seguros de saúde que cresceu face ao período homologo em 8,9%.



Figura 2.1: Prémios de seguro 2021

Fonte: APS

No referido estudo da APS, em 2021, estiveram presentes no mercado 65 companhias de seguros (-1,5% comparado com 2020), com um total 10 120 colaboradores (estável face ao ano anterior) e 11 932 mediadores de seguros registados (-24,6% face a 2020).

2.1.6 - Formação no sector segurador em Portugal

A pandemia veio obrigar o sector segurador a adotar novas formas de trabalho como o híbrido, e a preocupação com o desenvolvimento dos seus quadros e com o talento dos mesmos. No estudo Insurance Industry Outlook, (2022) da Deloitte, estes dois pontos são referidos como alguns dos fatores de sucesso. O desenvolvimento de novos modelos de negócio para dar resposta às novas exigências e expectativas dos clientes levou a um maior investimento em tecnologia face ao passado, no âmbito da melhoria da experiência do cliente. O investimento em *insurtechs* tem vindo a aumentar desde 2019 do lado das seguradoras, de modo a dar resposta às necessidades de inovação. A evolução tecnológica no sector terá de ter o simultâneo

desenvolvimento dos colaboradores através de *reskill* e *upskill*, onde a formação tem e terá um papel preponderante no sector.

Com base na informação presente no Boletim Estatístico (Gep & MTSSS, 2022), observa-se que as empresas de atividades financeiras e de seguros promoveram 857 ações de formação em 2019 (e 871 em 2018).

Ao nível da APS, observa-se dados mais atualizados e apenas relativos à indústria seguradora, cujas formações foram fornecidas directamente por esta associação. A APS promoveu em 2021, 493 ações de formação abrangendo um total 28 560 formandos (colaboradores de seguradoras e agentes de seguros), que compara com o ano de 2020 cujas ações foram 397 com um número total de formandos de 42 444. Não foi possível encontrar informação sobre a formação fornecida pela indústria seguradora, nomeadamente aos seus colaboradores.

No entanto, foi possível obter alguma informação através da consulta dos relatórios e contas, ainda que nem todas as seguradoras mencionem o tema da formação. Deste modo, e no âmbito desta pesquisa para obter dados sobre o sector, tive como referência a seguradora com a maior quota de mercado, de 29%, com mais de 3 300 colaboradores em Portugal. Nesta seguradora, pela consulta da informação disponível no site (RC-RS_FIDELIDADE_2021, 2022), constata-se que foram fornecidas 103 757 horas de formação, que representam mais 19% face a 2019. Conforme consta no relatório, a formação assegurada pela empresa tem como objetivo o desenvolvimento profissional dos colaboradores de modo a potenciar o desenvolvimento do negócio e fomentar a retenção de talento.

Ao nível das lideranças desta seguradora, a formação veio reforçar a coesão, motivação e comunicação, no contexto pandémico, preparando melhor as mesmas para os desafios na gestão das suas equipas. É assumido que as lideranças são agentes da mudança tendo reflexo na motivação das equipas, permitindo a superação individual e coletiva. A formação também abrangeu as competências tecnológicas dos trabalhadores por via da necessidade do trabalho remoto (RC-RS_FIDELIDADE_2021, 2022).

Neste contexto em 2021, a seguradora lançou uma academia assente em seis pilares: Formação sobre os valores e cultura da organização; Formação de liderança; Promoção na partilha e retenção do conhecimento técnico da empresa; Foco no cliente; Inovação, como aposta na transição digital; Cultura e desenvolvimento de pessoas. Em 2021, a média de horas

de formação por colaborador superou as 30 horas ficando próxima das 40 horas exigidas por lei.

Pela necessidade de obter mais informação sobre a formação praticada no mercado segurador consultou-se os dados presentes no site da seguradora que ocupa o sexto lugar do ranking com 5% de quota de mercado e com mais 600 colaboradores (Allianz Portugal, 2022). Conforme consta no relatório, a seguradora aposta na formação contínua como modo de promover o desenvolvimento dos colaboradores e respetivas competências considerando ter um forte contributo no sucesso da empresa. Assim, 654 colaboradores participaram em ações de formação, atingindo mais de 25 000 horas, representando mais do dobro do número de horas face ao ano anterior. Esta evolução fez com que o número de horas de formação por colaborador subisse de 16 horas em 2020 para 38 horas em 2021. Da formação realizada, 76% é assegurada internamente e apenas 24% é através de prestadores externos. A aposta na formação também passou pelas ferramentas digitais através da plataforma do LinkedIn Learning onde estão disponíveis mais de 20 000 cursos em várias áreas, tendo sido realizados 135 cursos em 2021. A multinacional disponibilizou junto das lideranças um programa de formação para dar apoio no desenvolvimento de competências ao nível da gestão de equipas, liderança inclusiva, resiliência, resolução de problemas e outras temáticas. A seguradora também forneceu formação ao nível técnico nos vários ramos de negócio, atingindo as 88 certificações.

Pela informação obtida, podemos concluir que a formação será necessária para a requalificação das equipas, conforme é referida no estudo O Atual Estado Da Gestão de Talento (2022) efetuado em Portugal pela GoodHabit.

Conforme os dois exemplos de seguradoras apresentados, podemos constatar que a aposta do sector na digitalização e em tecnologia gerou a necessária requalificação dos colaboradores, que continuará a ser um desafio no futuro, onde a formação terá um papel determinante.

3 - METODOLOGIA

3.1 - Recolha de dados

No âmbito da elaboração deste projeto empresa, sobre o novo modelo de formação e treino das equipas comerciais e dos agentes exclusivos, foi necessário trabalhar dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de fontes primárias e os dados secundários através de fontes secundárias. Deste modo, para se obterem os dados primários recorreu-se a uma pesquisa quantitativa através do uso de dois questionários, um destinado a comerciais e outro destinado a agentes, respetivamente.

Em termos de dados secundários recorreu-se a fontes secundárias que foram o *Scopus*, o repositório do ISCTE, APS, ASF, PORDATA, BdP - Banco de Portugal, relatório e contas de empresas do sector e da seguradora do estudo, informação interna da empresa, e artigos online de empresas consultoras especialistas no sector e outros.

3.2 - Objetivos

O objetivo deste projeto consiste em apoiar a construção do novo modelo de formação e treino das equipas comerciais e dos agentes exclusivos da seguradora. Deste modo, foram realizados dois questionários, sendo que um foi dirigido à equipa comercial, e outro dirigido aos agentes exclusivos.

No sentido de responder a esta necessidade, definiram-se os seguintes objetivos específicos, no caso dos comerciais:

1. Avaliar o impacto da formação em vendas no aumento do volume de vendas da seguradora;
2. Perceber o efeito da formação de vendas no incremento e fidelização do número de agentes parceiros da seguradora;
3. Saber se a formação em vendas permite aos comerciais acordar objetivos de vendas mais ambiciosos, com maior volume por agente;
4. Avaliar o contributo da formação em vendas para a preparação dos comerciais na argumentação das objeções dos agentes;
5. Conhecer o impacto da formação em vendas na motivação da equipa comercial;
6. Avaliar a importância da experiência do formador no impacto da formação.

As questões presentes no questionário foram construídas no sentido de dar respostas aos objetivos específicos, conforme se pode ver no quadro da figura 3.1:

Objetivos específicos do estudo aplicados aos comerciais	Questões associadas
1 - Avaliar o impacto da formação em vendas no aumento do volume de vendas da seguradora;	Q1; Q2; Q3; Q5; Q6; Q10;
2 - Perceber o efeito da formação de vendas no incremento e fidelização do número de agentes parceiros da seguradora;	Q4
3 - Saber se a formação em vendas permite aos comerciais acordar objetivos de vendas mais ambiciosos, com maior volume por agente;	Q7; Q8
4 - Avaliar o contributo da formação em vendas para a preparação dos comerciais na argumentação das objeções dos agentes;	Q9; Q11
5 - Conhecer o impacto da formação em vendas na motivação da equipa comercial;	Q12; Q13; Q14
6 - Avaliar a importância da experiência do formador no impacto da formação.	Q15

Figura 3.1: Objetivos específicos do estudo aplicados aos comerciais

De igual forma, definiram-se os seguintes objetivos específicos, no caso dos agentes:

1 - Avaliar o impacto da formação em vendas no aumento do volume de vendas da seguradora;

2 - Perceber o impacto da formação em vendas no incremento do número de clientes da seguradora;

3 - Avaliar o impacto da formação em vendas na fidelização dos clientes e agentes junto da empresa;

4 - Avaliar o contributo da formação em vendas para a preparação dos agentes na argumentação das objeções juntos dos clientes;

5 - Conhecer o impacto da formação em vendas na motivação dos agentes;

6 - Avaliar a importância da experiência do formador no impacto da formação.

As questões presentes no questionário foram construídas no sentido de dar respostas aos objetivos específicos, conforme se pode ver na figura 3.2:

Objetivos específicos do estudo aplicados aos agentes	Questões associadas
1 - Avaliar o impacto da formação em vendas no aumento do volume de vendas da seguradora;	Q1; Q2; Q3; Q5; Q6; Q12
2 - Perceber o impacto da formação em vendas no incremento do número de clientes da seguradora;	Q4
3 - Avaliar o impacto da formação em vendas na fidelização dos clientes e agentes junto da empresa;	Q7; Q9; Q14
4 - Avaliar o contributo da formação em vendas para a preparação dos agentes na argumentação das objeções juntos dos clientes;	Q8
5 - Conhecer o impacto da formação em vendas na motivação dos agentes;	Q10; Q11; Q12
6 - Avaliar a importância da experiência do formador no impacto da formação.	Q13

Figura 3.2: Objetivos específicos do estudo aplicados aos agentes

3.3 - Instrumentos de recolha

Para a elaboração do estudo de mercado, tendo em conta os objetivos gerais e específicos, foi selecionado um instrumento de recolha de dados, ou seja, o questionário. No entanto, como no estudo a população alvo são os comerciais da seguradora e os agentes exclusivos, foram construídos dois questionários com ligeiras diferenças. Ambos os questionários contêm questões relacionadas com o desenvolvimento da formação em vendas e respetivo impacto. Através das respostas obtidas é possível avaliar o nível de importância que a formação e o treino representam para os comerciais e agentes. Com base nesta informação podemos desenvolver um plano de formação que vá ao encontro das necessidades do público-alvo de modo a serem

mais eficazes no processo de venda. Para existir a certeza de que os questionários estavam claros para a amostra e serem facilmente compreendidos pela mesma, foram elaborados pré-testes. Os indivíduos que participaram nos pré-testes foram posteriormente retirados da amostra, não contribuindo para os resultados do estudo, incrementando a eficiência e eficácia da pesquisa em causa.

3.4 - Amostragem

Em termos de população alvo temos 37 comerciais, dos quais 2 participaram nos pré-testes, e 138 agentes dos quais 2 também participaram nos pré-testes. Deste modo, por excluir as pessoas que participaram nos pré-testes, a amostra fica constituída por 35 comerciais e 136 agentes. Os questionários foram respondidos entre 28 de outubro e 3 de novembro. O método de amostragem aplicado é não aleatório pois a seleção dos elementos da amostra é efetuada pela não aplicação da teoria das probabilidades, não invalidando a representatividade da mesma. O método de amostragem não aleatório aplicado neste estudo foi amostragem por conveniência pois os elementos da amostra são aqueles que vão usufruir do novo plano de formação e treino em 2023.

3.5 - Questionário

3.5.1 - Questionário realizado aos comerciais

O questionário realizado junto dos comerciais dos vários canais de vendas da seguradora encontra-se no anexo A. Este questionário tem em conta os objetivos definidos neste estudo e encontra-se dividido em 3 partes. A primeira parte do questionário, é constituída por perguntas relacionadas com a importância da formação no volume de vendas da seguradora. A segunda parte procura perceber o impacto da formação em vendas na eficácia dos comerciais no processo de recrutamento e preparação das suas redes. A terceira parte do questionário avalia a importância da formação em vendas na motivação dos comerciais. O questionário é constituído por 15 perguntas sendo que 13 são de resposta fechada e 2 de escolha múltipla. Este questionário foi enviado a todos comerciais dos 4 canais de vendas, que fazem parte da estrutura em outubro de 2022. As respostas ao questionário dos comerciais constam no anexo C.

3.5.2 - Questionário realizado aos agentes exclusivos

O questionário realizado aos agentes exclusivos da seguradora encontra-se no anexo B. Este questionário tem em conta os objetivos definidos neste estudo e encontra-se dividido em 3 partes. A primeira parte do questionário, é constituída por perguntas relacionadas com a

importância da formação no volume de vendas e na angariação de clientes. A segunda parte procura perceber o impacto da formação em vendas na eficácia dos agentes no processo de venda. A terceira parte do questionário avalia a importância da formação em vendas na motivação dos agentes. O questionário é constituído por 14 perguntas sendo que 12 são de resposta fechada e 2 de escolha múltipla. Este questionário foi enviado a todos agentes da rede exclusiva em outubro de 2022. As respostas ao questionário dos agentes constam no anexo D.

4 - ANÁLISE E DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA SEGURADORA

4.1 - Análise externa da seguradora - Envolvente macro

A análise do meio envolvente da empresa (análise externa) é essencial para a construção deste projeto. A análise PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal) permite à empresa ter uma visão macro dos principais fatores externos que afetam o seu sector, tanto no presente como no futuro, de forma a poder tomar decisões.

Seguem as variáveis externas que afetam o sector da nossa análise:

1 - Variáveis Políticas

Portugal desfruta de uma estabilidade política desde 1976, o país tem sido conduzido alternativamente por governos do partido socialista ou do partido social-democrata (CNE, 2022). Portugal é governado, desde novembro de 2015, por um partido socialista que preza pela igualdade dos cidadãos, tendo implementado políticas sociais no momento da pandemia, (PEES-Programa-de-Estabilizacao-Economica-e-Social, 2020). O atual governo tem procurado ser uma referência em termos de estabilidade, mesmo nos momentos de incerteza. Para além do PEES, o governo tomou igualmente medidas no sentido de reduzir os impactos do atual panorama económico no orçamento das famílias, conforme consta no respetivo site, nomeadamente no programa de medidas de combate à inflação.

Pela consulta do site do governo (República Portuguesa - Governo, 2022), observam-se as medidas do Orçamento de Estado para 2023 que têm como objetivo mitigar o aumento dos custos de energia para as famílias e para as empresas através de ações regulatórias, para limitar o aumento dos preços da energia. O constante aumento do custo da energia é algo que está a potenciar a inflação trazendo graves problemas na gestão das empresas. Em concertação com os parceiros sociais o orçamento aponta, no próximo ano, para uma subida dos salários de 5,1%, prevendo uma subida da média salarial até 2026 de 4,8%. Prevê-se igualmente o aumento do salário mínimo, assim como a melhoria dos escalões de IRS e IRS jovem, no entanto, a redução do IRC ficou mais uma vez esquecida neste orçamento. Na realidade, o OE2023 é uma continuidade no sentido de não apresentar medidas diferentes dos anos anteriores nomeadamente, a ausência de políticas ou estratégias para promover, junto dos cidadãos, a poupança e mecanismos de complemento reforma. Conforme mencionado pelo presidente da APFIPP - Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios, Pratas (2022), a 4 de outubro, na conferencia anual da CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários) sobre “*A Poupança no mercado de capitais: Investir num futuro sustentável*”

(CMVM, 2022), o produto de reforma pan-europeu (PEPP - Pan European Personal Pension Product) ainda sofre de ausência de regulamentação e de definição do regime fiscal da parte do estado. A falta de regulamentação leva ao constante adiamento no lançamento desta oferta do lado das seguradoras, que consideram este produto como uma excelente solução para fomentar a criação de complementos da reforma.

A APS, assim como a ASF, são quem estabelecem a interligação com o governo. A ASF tem contribuído para resiliência e solidez do sector, bem como para a implementação de elevados padrões de conduta pelos operadores de mercado (Revista APS #6, 2020).

Em termos de carga fiscal, segundo o INE - Instituto Nacional de Estatística, Portugal voltou a registar um novo recorde em 2021. Neste ano a carga fiscal atingiu os 35,8% do PIB (INE, 2022e). Na realidade a receita proveniente dos impostos indiretos aumentou por via da recuperação da economia em 2021. No primeiro semestre de 2022 registou-se um excedente orçamental de 1 113 milhões de euros, conforme consta no site do governo. Pelo estudo do *Observatório da Competitividade Fiscal 2021* (Deloitte, 2021) regista-se uma evolução negativa da perceção do sistema fiscal português como sendo ineficaz.

Ao nível do índice de corrupção 2021, Portugal está classificado no 32º lugar, ficando abaixo da média europeia (International Transparency, 2022)

2 - Variáveis económicas

Em termos internacionais o ano 2021 sofreu de ambiente de incerteza face às expectativas de recuperação devido ao impacto da pandemia covid-19 (Nações Unidas, 2022). Pelos dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) ainda se assistiu em janeiro de 2022 ao aumento do número de casos de infetados em 55%. Apesar do PIB português registar um aumento de 4,9% em 2021, conforme dados do (INE, 2022b) no final deste ano surgem as pressões inflacionistas, realidade que ainda permanece hoje no cenário macroeconómico. As pressões inflacionistas levam a ajustes nas políticas monetárias implementadas pelos bancos centrais, conforme relatório do supervisor do ano 2021 (ASF, 2022h). Este relatório refere, ainda, que adicionalmente a guerra na Ucrânia, decorrente da invasão da parte da Rússia, em fevereiro de 2022, gerou um abrandamento da economia europeia. Atualmente, quer na europa quer em Portugal estamos a vivenciar níveis de inflação elevados, por via do aumento dos preços da energia e das matérias-primas. Era inevitável o aumento das taxas de juro, que se mantinham muito baixas há vários anos, mas que surgem agora como instrumento de combate à inflação. Na figura 4.1, com base em dados do (INE, 2022d) podemos constatar a rápida subida da taxa

de inflação mês a mês, incrementando a taxa de inflação média a 12 meses que atingiu em setembro de 2022 os 6%.

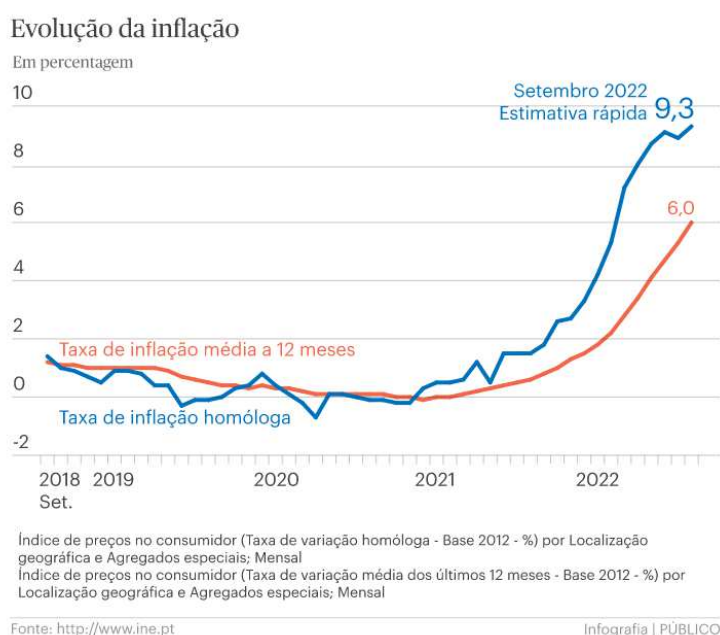


Figura 4.1: Evolução da taxa de inflação

Fonte: INE

A inflação e as taxas de juros estão intimamente ligadas. Tal ocorre porque as taxas de juros são a principal ferramenta usada pelos bancos centrais para controlar a taxa de inflação. Quando a inflação está a subir, os bancos centrais aumentam as taxas de juros tornando o custo do dinheiro mais caro. Taxas de juros mais altas levam a custos de empréstimos mais altos e, por sua vez, a quebra do consumo. A conjugação de taxas de juro mais elevadas com o aumento da taxa de inflação leva-nos para um cenário em que as famílias passam a ter um menor rendimento disponível, refletindo-se ao nível do sector segurador.

Os mercados financeiros têm registado um enorme nervosismo e volatilidade, com o respetivo impacto no balanço das empresas, gerando uma forte incerteza. Portugal vive num cenário desafiante onde as empresas têm dificuldades em definir estratégias de médio e longo prazo com a escalada das taxas de juros para controlar a inflação. Na figura 4.2 observa-se a evolução da euribor a 12 meses, onde em 28 de outubro, deste ano, atinge os 2,567%, através dos dados do site euribor rates (Euribor rates, 2022).



Figura 4.2: Evolução da euribor a 12 meses

Fonte: Euribor rates

Com base em dados do Eurostat, a taxa de desemprego estabilizou próxima dos 6% nos meses de maio, junho, julho, agosto e setembro de 2022, ligeiramente inferior aos meses homólogos (Eurostat, 2022b).

A subida das taxas de juro no longo prazo é favorável para o setor segurador e dos fundos de pensões, pelas características da atividade (ASF, 2022h). No entanto, a subida da taxa de inflação impacta negativamente nos custos com sinistros. A redução do poder de compra das famílias gera uma redução da capacidade de compra de soluções de proteção pessoal assim como de produtos de poupança, podendo impulsionar o aumento dos resgates de produtos desta natureza. Recentemente o estado retirou as penalizações fiscais relacionadas com os resgates de PPR - Plano de Poupança Reforma, prevendo-se o aumento da desmobilização dos valores de poupança neste produto (DR, 2022)

3 - Variáveis socioculturais

Com base na informação presente nos censos, Portugal tem 10 344 802 habitantes, sendo que decresceu em 2,1% no período 2011-2021 (Censos, 2021). Ao nível da esperança de vida à nascença dos portugueses, esta diminuiu devido à Covid-19. Assim, com base nos dados do

INE, a esperança de vida recuou em 4,1 meses (INE, 2022a). Segundo dados do Eurostat, em termos envelhecimento da população, Portugal apresenta uma idade media de 45,8 anos, sendo em 2021 o terceiro país da União Europeia com a idade media mais elevada (Eurostat, 2022a) Conforme consta na figura 4.3, o índice de envelhecimento (provisório) para 2021 de 182,7% (Pordata, 2022)

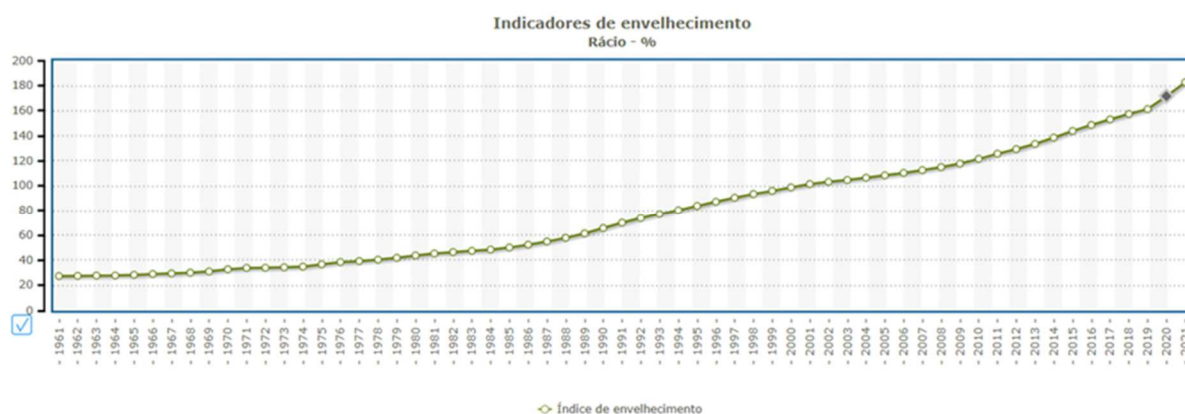


Figura 4.3: Índice de envelhecimento da população portuguesa

Fonte: INE, PRODATA

Ao nível do rendimento disponível das famílias recorreu-se à análise, efetuada pelo *Inquérito à Situação Financeira das Famílias de 2020* (BdP, 2022a) usando um exercício de simulação para 2021 e 2022. Conforme conta na figura 4.4, a informação desta análise conclui que as famílias de rendimentos baixos assistiram a um crescimento do seu rendimento disponível de 4,5% no primeiro semestre de 2022 comparando com o período homologo. O mesmo já não se verifica nas famílias de rendimento superior que sofreram uma estagnação e nos casos de rendimentos mais elevados assistiram uma redução do rendimento real

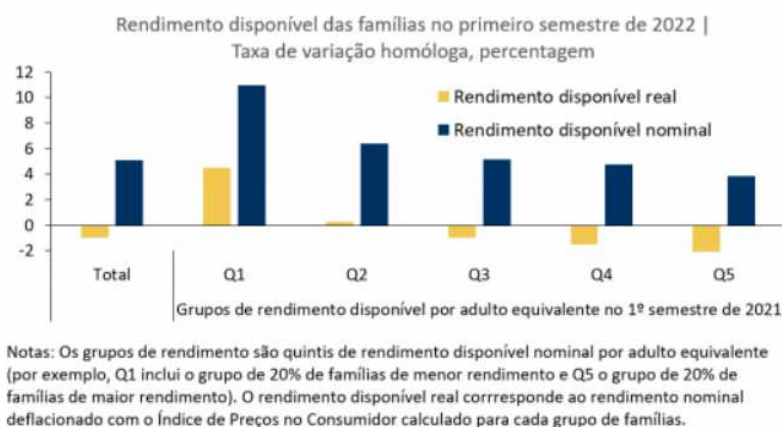


Figura 4.4: Rendimento disponível das famílias no primeiro semestre 2022

Fonte: Banco de Portugal

Ao nível das taxas de poupança, em 2021 registou-se nos 10,9%, ficando acima dos níveis pré-pandemia, no entanto, no primeiro trimestre de 2022 a taxa caiu para 8,3% (BdP, 2022c). Pela figura 4.5, observa-se os dados ao 1º trimestre de 2022, onde Portugal (linha azul) apresenta uma taxa de poupança de 8,3%, bastante inferior face à da zona Euro (linha laranja) (INE, 2022c).



Figura 4.5: Taxa de poupança de Zona Euro versus Portugal

Fonte: Eurostat e INE

Face ao indicadores apresentados nas figuras, constata-se que existe uma redução real do rendimento disponível das famílias por via da inflação crescente, e consequentemente uma redução dos níveis de poupança numa população com uma taxa de envelhecimento a crescer de forma acelerada, agravando a nível de sustentabilidade do sistema público de pensões. Os dados da comissão europeia reforçam este facto prevendo uma perda de rendimento, em 2070, de quase 60% aquando do momento da reforma. Com base no *the 2021 ageing report da comissão europeia*, em 2060 para cada reformado apenas haverá duas pessoas em idade activa face à realidade actual que é de quatro pessoas (Commission Economic et al., 2021).

No âmbito do exposto na componente social e cultural é importante salientar o fraco domínio da matéria de seguros por parte dos portugueses. Portugal está no final do ranking da zona euro, em matéria de literacia financeira (BCE, 2021). Conforme foi referido no artigo da EY - Ernst & Young, os portugueses têm uma baixa cultura de seguros e baixos níveis de poupança, onde a criação de hábitos de poupança exige da parte do estado e das seguradoras uma forte aposta na literacia financeira (Pereira, 2020a). Para além do facto das famílias terem uma baixa capacidade de poupança a situação agrava-se com a ausência de consciência da necessidade de poupar para acautelar um plano de reforma.

4 - Variáveis tecnológicas

Com base em dados do INE, a compra de produtos e serviços no digital é uma constante nos dias de hoje. Em 2021 40,4% das pessoas dos 16 aos 74 anos realizaram compras via internet o que representa mais 5,2 pontos percentuais face a 2010. Ainda assim, a proporção de utilizadores em Portugal do comércio online está abaixo da média da União Europeia (que já era de 54% em 2020). Observou-se que 85% dos portugueses usam a internet de forma frequente, pelo que se registou um crescimento do número de utilizadores de 3% no início 2022 face a 2021. Não obstante esta evolução, 15% da população não usa o digital. Os portugueses passam 8 horas por dias na internet sendo 70% destas horas é através do uso do telemóvel, (ANACOM, 2021) .

Em Portugal, o investimento em tecnologia chegou aos 10,99 mil milhões de euros, em 2021, prevendo que em 2022 atinga os 11,6 mil milhões, o que representa um aumento de 5,7%. Conforme refere o diretor geral da IDC, a pandemia alavancou a transformação digital, nomeadamente no sector financeiro e segurador, quer por via do trabalho remoto quer por via da abertura de novos canais e novos modelos de negócio (IDC, 2022).

A transformação digital no sector segurador, é algo como inevitável pois as seguradoras têm de colmatar o seu gap tecnológico de forma a responder aos novos desafios do mercado. Na realidade, a pandemia exigiu das seguradoras a necessária digitalização que há muito protelavam, tendo o sector conseguido adaptar-se rapidamente, existindo ainda uma longa jornada a percorrer de modo a acompanhar o acelerado ritmo tecnológico, que vivenciamos (Pereira, 2020b). Por exemplo, a aposta nas *Insurtechs* está a crescer todos os anos, onde o financiamento atingiu em 2021 cerca de 8,92 mil milhões de euros (NTT Data Portugal, 2022). No entanto, pelos dados da APS de 2020, as vendas no digital mantêm-se muito pouco expressivas, ao comparar com outros canais de distribuição, representando 0,9% do total do volume de vendas que compara com 0,4% em 2019 (APS, 2022). Estas percentagens de pouca relevância contrastam com a realidade de outros mercados, como por exemplo os Estados Unidos, onde no mesmo ano registou-se um aumento de 30%, nomeadamente nos seguros de vida (Pereira, 2020b). Tal deveu-se ao facto da existência de empresas no sector que anteciparam o desenvolvimento de plataformas para venda deste tipo no produto na internet. Ao nível dos fatores tecnológicos é importante realçar que a intensificação da digitalização do sector, e a aposta na vertente tecnológica também gerou um maior investimento em tecnologia de modo a garantir uma maior proteção dos sistemas das seguradoras. O aumento do risco de

cyberataque levou as seguradoras a reforçarem a segurança dos sistemas, incrementando o nível de investimento em tecnologias para este efeito.

5 - Variáveis ambientais

Neste ponto destaca-se a preocupação dos reguladores do setor segurador com as alterações climáticas e finanças sustentáveis, tal como a gestão dos riscos ESG - Environmental, Social, and Governance com a legislação da União Europeia sobre matérias de sustentabilidade ambiental, regulamento delegado (UE) 2021/2139 e regulamento delegado (UE) 2021/2178 (UE, 2021a, 2021b). Com o objetivo de alcançar a neutralidade carbónica em 2050, Portugal terá de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa em mais de 85%, em relação a 2005. As preocupações ecológicas exigem das seguradoras a criação de políticas, investimentos e alteração de procedimentos orientados na ótica da sustentabilidade, como também, na construção e desenho de produtos assentes nos princípios ESG. Conforme a carta circular n.º 1/2021 (ASF, 2021a) a implementação destas políticas e sua aplicação tiveram início em março de 2021 e com início de reportes junto do regulador a partir do final de 2022, pela carta circular n.º 4/2022 (ASF, 2022b).

É importante realçar que o sector não pode encarar a questão do ESG apenas na ótica do cumprimento da legislação, mas também assumir que as gerações mais jovens são bastante sensíveis a estes temas. Serão estas gerações mais jovens os futuros clientes das seguradoras, pelo que as mesmas têm de trabalhar a sua cultura e repensar o seu posicionamento no mercado incorporando o ESG na sua estratégia de longo prazo. A adoção do ESG tem de ser encarada, pelas seguradoras, como uma necessidade, e não como uma obrigação, caso contrário ficarão excluídas no processo de compra pelas novas gerações.

6 - Variáveis Legais

Para garantir a robustez do sector, o regulador tem tido um papel importante quer no lançamento de nova regulamentação bem como na revisão da já existente. O regime jurídico de acesso e exercício da atividade seguradora e resseguradora, sofreu várias alterações, sendo a última com o Decreto-Lei n.º 56/2021, de 30 de junho (DR, 2021b). O aparecimento de novos riscos levou à adoção de nova regulamentação aumentando o âmbito das coberturas oferecidas pelas seguradoras. Com a lei n.º 75/2021, de 18 de novembro que reforça o acesso ao crédito e contratos de seguros por pessoas que tenham superado ou mitigado situações de risco agravado de saúde ou de deficiência, proibindo práticas discriminatórias e consagrando o direito ao

esquecimento (DR, 2021a). Esta lei obrigou as seguradoras a assumir uma maior responsabilidade ao nível do risco de falecimento e invalidez.

O regime Solvência II, pela diretiva 2009/138/CE do Parlamento Europeu (UE, 2009) assegura que as seguradoras tenham uma visão integrada dos vários riscos, e o respetivo impacto na estabilidade financeira, tendo em conta as responsabilidades assumidas junto dos tomadores e beneficiários. No entanto, para além das exigências ao nível dos requisitos de capital, será necessário a aplicação dos requisitos de governação, transparência e de prestação de informação pública.

O RGPD veio exigir um maior nível de investimento no sentido de aumentar os níveis de segurança na proteção dos dados dos clientes (UE, 2018). Este regime veio acautelar a forma como se passou a realizar a gestão e o tratamento dos dados, tendo em conta que algumas seguradoras, para além de deterem dados pessoais de clientes gerem os respetivos dados clínicos e de saúde. Esta preocupação ganhou dimensão com a intensificação nos últimos dois anos da prática de cyber crimes.

O Regulamento Delegado (UE) 2021/2139 da Comissão, de 4 de junho de 2021 (UE, 2021a) veio reforçar os princípios ESG pelo Regulamento da Taxonomia através dos critérios técnicos de avaliação da atividade económica no âmbito do impacto da mitigação das alterações climáticas e no cumprimento dos objetivos ambientais.

Em 2022, saiu a norma Regulamentar 4/2022-R, de 26 de abril relacionada com o sistema de governação das seguradoras (ASF, 2022c). Em junho deste ano foi também emitida a norma regulamentar 6/2022, de 7 de junho sobre as temáticas relacionadas com novas políticas de Segurança e Governação das Tecnologias de Informação e Comunicação e Subcontratação a Prestadores de Serviços de Computação em Nuvem (ASF, 2022d). De seguida foi emitida a Norma Regulamentar n.º 7/2022 de julho (ASF, 2022e) deste ano relativo à conduta de mercado e ao tratamento de reclamações. As novas regulamentações aplicam-se a todas as seguradoras com atividade no mercado português independentemente da sua dimensão, levando a uma reorganização das suas estruturas e a uma melhor gestão dos seus recursos com ênfase no seu capital humano.

4.2 - Envolvente micro do sector segurador

Conforme dados da APS, no sector segurador em Portugal operam 65 seguradoras, que empregam 10 120 colaboradores, com 11 932 mediadores inscritos. A análise do sector assenta na observação dos volumes de prémios do ramo não vida e do ramo vida, onde em 2021, 7,7

mil milhões euros representam a carteira vida, e 5,6 mil milhões representam a carteira não vida. O sector segurador em Portugal, atingiu em 2021, um volume de prémios de 13,3 mil milhões de euros, crescendo 34,1% face a 2020 (APS, 2022). Quer o regulador, ASF, quer a própria associação do sector, APS, trabalham os dados do sector, através desta distinção entre o ramo vida e o ramo não vida.

4.2.1 - Mercado segurador - Ramo vida

O projeto incide sobre uma seguradora do ramo vida, pelo que a análise será relativa ao mercado segurador com esta natureza de negócio, onde se comercializa seguros de vida risco, capitalização e reforma. Pela análise das estatísticas provisórias de dados de 2021, da APS, observa-se que a dimensão da produção do ramo vida atinge os 7,7 mil milhões de euros, registando um crescimento de 69,5% face a 2020. O crescimento global do mercado segurador foi em larga maioria suportado pelo crescimento do ramo vida, dado que o ramo não vida apenas cresceu, face a 2020, 4,7% (APS, 2022). Conforme se pode ver na figura 4.6, o mercado do ramo vida é dominado pelas seguradoras pertencentes a grandes grupos, que detêm ligações a entidades bancárias, como o Grupo Fosun (Fidelidade) com 29,8% do mercado, Grupo Ageas (Occidental Vida) com 16,5%, Grupo BPI com 12,7%, Grupo Santander Totta com 8,3% e o Grupo Apax (Gamalife) com 7,8%. Pela figura 4.6, as 5 primeiras seguradoras representam 75,1% do mercado. A seguradora em causa ocupa o 10º lugar do ranking com uma quota de 2% (ASF, 2022g)

Produção de seguro direto por empresa de seguros – atividade Vida

Posicionamento		Empresa de seguros		Quota de mercado	
2020	2021	Denominação	Natureza	2020	2021
1.º	1.º	Fidelidade	Mista	26,2%	29,8%
2.º	2.º	Occidental Vida	Vida	15,2%	16,5%
3.º	3.º	BPI Vida e Pensões	Vida	11,6%	12,7%
4.º	4.º	Santander Totta Vida	Vida	9,8%	8,3%
5.º	5.º	GamaLife	Vida	6,3%	7,8%
Cinco primeiras empresas				69,1%	75,1%
6.º	6.º	Lusitania Vida	Vida	4,6%	4,4%
9.º	7.º	Zurich Vida	Vida	2,8%	3,7%
8.º	8.º	Allianz	Mista	3,8%	2,5%
7.º	9.º	Bankinter Vida	Mista	3,9%	2,2%
13.º	10.º	Real Vida	Mista	1,9%	2,0%
Dez primeiras empresas				86,3%	89,9%

Figura 4.6: Ranking seguradoras ramo vida 2021

Fonte: ASF

Pelos dados da APS, o crescimento registado no ramo vida de 69,5% deveu-se ao aumento das vendas de produtos de capitalização ligados a fundos de investimento, designados de unit-linked. A venda destes produtos é realizada através das redes bancárias que comercializam produtos das respetivas seguradoras. Ao contrário do sucesso da venda dos unit-linked no canal bancário, o agente de seguros não tem propensão para propor produtos que possam gerar perdas de capital para o cliente final. Destaca-se, também no ano 2021, o crescimento da venda de Planos Poupança Reforma (PPR) que registam um aumento de cerca de 70,5% face a 2020. O seguro de vida risco é o que apresenta menor crescimento, 4,2%, contribuindo com uma produção de cerca de mil milhões de euros (APS, 2022).

A predominância da banca na venda do ramo vida é uma realidade em Portugal, no entanto, nos últimos 2 anos, este peso tem vindo diminuir por via de uma maior dinâmica do canal Agentes. Conforme os dados da ASF, o peso dos bancos na comercialização de produtos vida (excluindo o PPR) era 72,4% em 2019 tendo reduzido para 69,8% em 2021, por via do incremento do protagonismo dos agentes tradicionais (ASF, 2022f). A partir de 2009 algumas companhias começaram a lançar produtos de vida para o crédito à habitação no sentido de fazer concorrência à banca. Esta iniciativa partiu de companhias que não tinham ligações a instituições financeiras para captar a imensa carteira de seguros da banca, propondo condições mais atrativas ao cliente final com um maior âmbito de coberturas. O seguro de vida risco é o produto que mais rentabilidade assegura às seguradoras, sendo cada vez mais apetecível estar presente neste segmento de mercado, nomeadamente na venda de seguros vida ligados ao crédito à habitação e de vida previdência.

Concorrentes

Os concorrentes da seguradora em causa são por um lado as seguradoras que lideram o mercado, são generalistas, ou seja, comercializam produtos de vida e não vida, sendo que a produção do ramo vida é na sua maioria oriunda de canais bancários, por via de ligações a bancos, não sendo concorrentes diretos, conforme se observa na figura 4.7. Por outro lado, temos concorrentes de menor dimensão, sem canal bancário, cujo posicionamento assenta no nicho de mercado dos seguros de vida e alguns novos *players* entram no sector com uma estratégia de baixo preço. Estas seguradoras de menor dimensão são as concorrentes diretas da seguradora do projeto e causam uma forte pressão no canal de agentes. O canal agentes tem vindo a roubar quota de mercado ao canal bancário, na venda de seguros de vida, graças à oferta destas seguradoras de nicho. Conforme consta na figura 4.8, as concorrentes diretas da seguradora do projeto são de

menor dimensão com grande enfoque da sua atividade no ramo vida. São seguradoras que por não terem canal bancário vendem os seus produtos através dos mesmos canais da seguradora, do estudo, praticando preços muito concorrências.

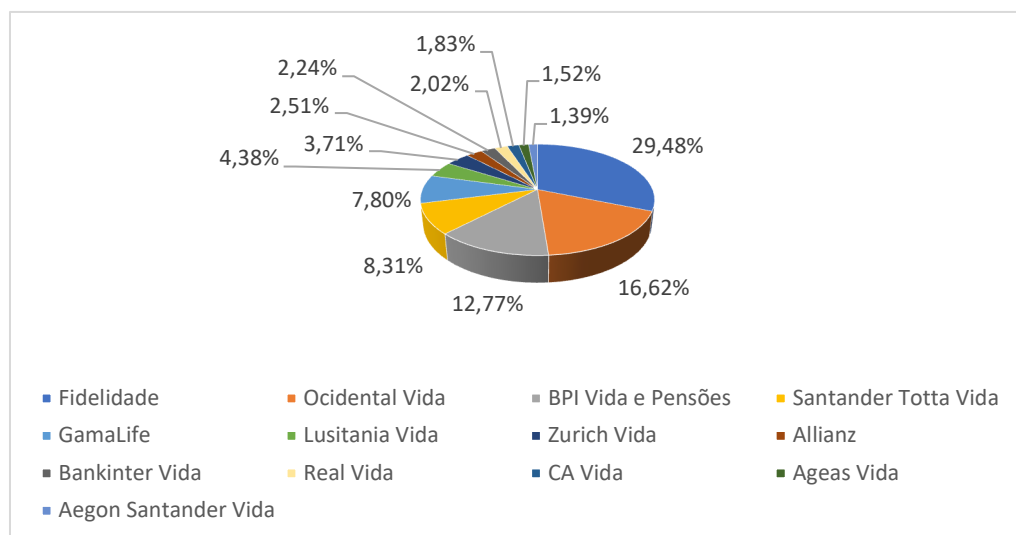


Figura 4.7: Quotas de mercado, concorrentes generalistas com canal bancário (excepto a seguradora em causa)

Fonte: ASF

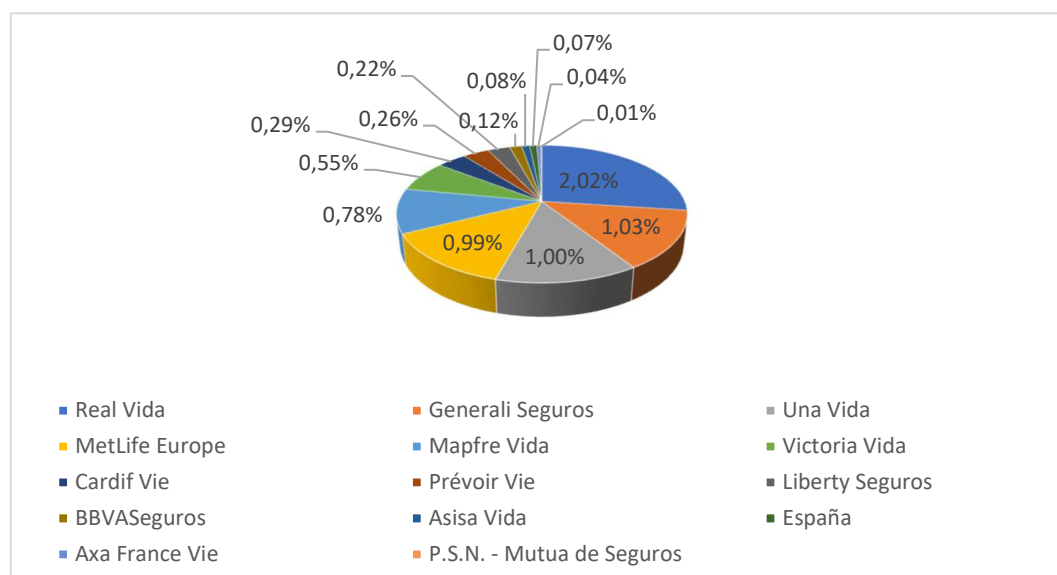


Figura 4.8: Quotas de mercado, concorrentes de menor dimensão, sem canal bancário

Fonte: ASF

Clientes/Segurados

Os clientes ou os segurados são tipificados de duas formas: atuais e potenciais. Os clientes atuais são aqueles que já possuem seguros de vida que adquiriram através de uma instituição bancária ou um agente. Estes clientes têm apetência a mudar os seguros do ramo vida caso tenham condições mais competitivas numa outra seguradora. Em 2021, conforme as estatísticas da ASF, temos cerca de 6 milhões de pessoas que têm seguros de vida adquiridos a título individual ou por via da entidade patronal (ASF, 2022a). Os clientes potenciais são aqueles que nunca subscreveram uma apólice do ramo vida e poderão vir a aderir, por motivos de histórico familiar em termos de patologias, pela sensibilidade criada pela pandemia da covid-19 designadamente, sobre a fragilidade da vida humana e, pelas ações de sensibilização movidas pelas seguradoras no sentido de dar importância ao seguro de vida e complementos de reforma, dada a insustentabilidade da Segurança Social.

Fornecedores (Resseguradoras)

As Resseguradoras são companhias de resseguro que indiretamente partilham o risco de uma apólice, mitigando o impacto de um sinistro. A resseguradora não tem contacto direto com o segurado, mas sim com a seguradora emissora da apólice. O custo do resseguro varia em função do tipo de risco que se ressegura e consoante o respetivo histórico de sinistralidade. Assim, o custo do resseguro tem uma grande importância para as seguradoras na medida em que é relevante na determinação das margens e dos preços.

Intermediários

Em Portugal os principais intermediários no ramo vida são: a banca, os corretores, os agentes de seguros, e os agentes de seguros a título acessório. A banca é um mediador de seguros que é responsável pela maior fatia de produção de vida (68,9%), na grande maioria associada à celebração de contratos de crédito bancário e à venda de seguros de poupança (ASF, 2022f) . No caso dos corretores são intermediários multimarca, mas de maior dimensão, sendo que nunca podem ser exclusivos. No que respeita aos agentes, podem ter ou não exclusividade com uma seguradora. Os agentes não exclusivos são multimarca pois vendem produtos de várias seguradoras. Os agentes exclusivos de uma determinada seguradora representam uma rede cativa. Estes agentes têm normalmente uma fidelização de média ou longa duração por via contratual. Os agentes de seguros a título acessório, são entidades cuja atividade principal não é a mediação de seguros, mas sim um complemento, onde o seguro é acessório ao produto que comercializam.

4.3 - Análise interna da seguradora

No âmbito, de um trabalho individual já realizado sobre a análise interna da empresa, usou-se essa informação para enriquecer este capítulo.

4.3.1 - Apresentação da Empresa

Com mais de 30 anos de existência, portuguesa e independente, a seguradora do estudo nasceu em 1989, criada por um grupo de acionistas com origens no norte de Portugal que eram já detentores de uma seguradora de ramos não vida. Dada a necessidade de alargar oferta, e como complemento ao ramo não vida, este grupo de acionistas cria a seguradora em causa passando a comercializar os seguros de vida e de capitalização.

Adquirida em setembro de 2013 pelo grupo financeiro português, a seguradora tem um posicionamento no mercado como especialista em soluções de proteção pessoal e familiar tais como o seguro de vida, acidentes pessoais, saúde, e produtos de reforma como os fundos de pensões (Seguradora, 2022a). A empresa ocupa o 10º lugar do ranking do mercado segurador do ramo vida com uma quota de mercado de 2%, conforme se pode observar na figura 4.7.

A seguradora apresenta como missão “Proteger e minimizar riscos de particulares e instituições e rentabilizar os seus patrimónios através de soluções de excelência, com rigor, independência e solidez, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”. Os valores da Companhia assentam “na orientação ao cliente, trabalho de equipa, ética, transparência, inovação, dinamismo, rigor e profissionalismo” (Seguradora, 2022a).

Conforme informação interna da seguradora, a 31 de dezembro de 2021 a empresa detinha 128 colaboradores, sendo 47% mulheres e 53% homens. 63% dos colaboradores têm o ensino superior, sendo a média etária de 46 anos. 65% dos colaboradores foram admitidos nos últimos 5 anos. Em 2021, foram realizadas 6 060 horas de formação, sendo 47 horas o número médio por colaborador, e 55% dos colaboradores tiveram 40 horas ou mais de formação, cumprindo o requisito presente no código do trabalho (ACT, 2022). O número médio de horas por colaborador nesta seguradora está bastante acima das médias das congéneres mencionadas no subcapítulo 2.1.4. Ao nível do seu posicionamento a seguradora é especialista no ramo vida, não tem canal bancário e posiciona-se no mercado como uma seguradora de agentes, sejam estes exclusivos, ou multimarca. Além destes canais dispõe de um canal de parcerias, de grandes contas, assente numa oferta de produtos *tailor made* destinada à base de dados desses parceiros. Estes parceiros são entidades de grande dimensão cuja venda de seguros é acessória

4.3.2 - Problemática da empresa

No âmbito dos desafios de mercado, onde vivenciamos no sector segurador uma forte concorrência, e dado o potencial que existe por explorar no ramo vida, a aposta na preparação das equipas comerciais para esta realidade tornou-se mais evidente. Neste momento o seguro de vida relacionado com o crédito à habitação tem tido com alguma frequência revisões tarifárias gerando uma pressão sobre o fator preço. Outro grande desafio está no despertar das redes comerciais e dos agentes para as necessidades de previdência, principalmente nos agentes pois são estes que lidam com o cliente final.

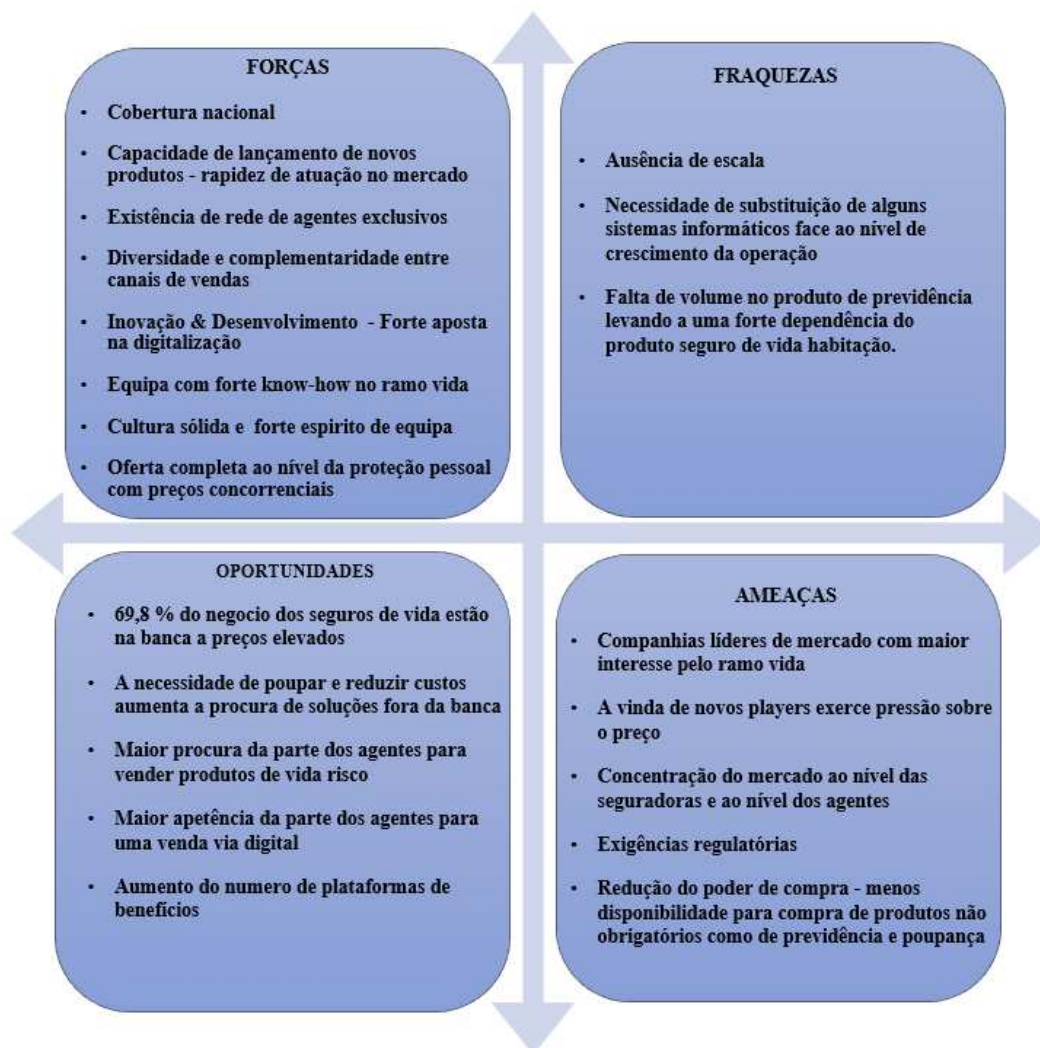
Conforme os dados da ASF de 2021, temos cerca de 6 milhões de pessoas com seguros de vida adquiridos a título individual (2,8 milhões de segurados) e por via da entidade patronal (3,2 milhões de segurados) (ASF, 2022a). É importante realçar que a maioria das pessoas tem seguro de vida a título individual por exigência relacionada com o crédito habitação, e de seguida temos empresas que têm seguros de vida grupo para proteger os seus colaboradores. Em 2021, a banca tinha em vigor 1,43 milhões de contratos de crédito à habitação, sendo a maioria com a cobertura de 2 pessoas (casal, ou pessoa individual com fiador) (BdP, 2022b). Tal, permite-nos perceber que grande parte dos seguros de vida que os particulares detêm são os exigidos pelo crédito à habitação, não existindo uma cultura de previdência. Cabe, também, às seguradoras ter um papel ativo na divulgação da literacia financeira. Esta mudança de mentalidade dos portugueses, no sentido de passarem a adquirir produtos de vida para sua proteção e da sua família, requer a intervenção dos comerciais junto dos agentes, de modo que estes levistem essa necessidade junto dos clientes. A covid-19 já veio evidenciar a necessidade de as pessoas terem soluções de proteção pessoal, dadas as inúmeras notícias sobre o número de casos e respetivas mortes. No entanto, não se registam significativas alterações ao nível dos seguros de vida de proteção pessoal. Pelos dados da APS, consta um crescimento em 2021 de 4,2% no seguro de vida risco face a 2020, onde se inclui os seguros oriundos por via do crédito à habitação (APS, 2022). Não obstante a seguradora estar a crescer nos produtos de vida risco puro desde 2017, e tendo registado um incremento de prémios de 13% em 2021 face a 2022, ambiciona um crescimento de 30% na sua carteira de previdência (Seguradora, 2022a). Trata-se de um objetivo ambicioso para o ano de 2023. Para que tal se concretize, é necessário preparar a equipa comercial e os agentes exclusivos para atingirem esta meta aumentando o seu nível de eficiência face à concorrência. A seguradora relançou em novembro de 2022 o produto de previdência com novas coberturas, *pricing*, campanhas de marketing relacionadas com os benefícios e em simultâneo introduziu melhorias no processo de emissão online nos agentes.

No entanto, estas medidas não são por si só suficientes se a seguradora não tiver uma equipa comercial e os agentes exclusivos dotados de perícia comercial para vencer o mercado. Adicionalmente, a pandemia foi um fator limitador para a realização de formação, pelo que a última formação em vendas ocorreu há cerca de 2 anos. Assim, torna-se urgente efetuar reciclagem em formação base, realizar formação em técnicas avançadas de vendas, e o respetivo treino no terreno. Pelas razões apresentadas, o projeto assenta no novo modelo de formação de equipas comerciais e agentes da seguradora.

4.4 - Analise competitiva da seguradora

Para se realizar a análise competitiva da empresa é importante realizar a análise SWOT, bem como elencar os fatores críticos de sucesso e as vantagens competitivas.

4.4.1 - Analise SWOT



A seguradora apresenta várias forças sendo uma delas o facto de ser reconhecida junto dos agentes como inovadora, ágil e com uma excelente capacidade de resposta. Existe uma relação muito próxima entre as áreas de suporte, e as áreas comerciais por via da sua cultura e do espírito de equipa. A diversidade e complementaridade de canais permite reduzir dependências, o que se considera como uma força. A distribuição geográfica da equipa comercial garante uma cobertura nacional. Os colaboradores têm um sólido *know-how*, onde se destacam os comerciais. Outra força relevante, é a rede exclusiva que se caracteriza pela sua capilaridade e pela forte ligação à empresa, abraçado o desafio da venda online com o lançamento dos *microsites*, com a imagem da seguradora. A aposta na digitalização e inovação veio elevar os níveis de serviço junto dos agentes e cliente final, tendo-se revelado como uma força importante.

Ao nível das fraquezas temos o facto de se tratar de uma seguradora de pequena dimensão cujo crescimento é meramente orgânico, tendo ainda pouca notoriedade de marca ao nível do cliente final. Por via do crescimento acumulado dos últimos 5 anos, de 55% (Seguradora, 2022a), alguns dos sistemas informáticos carecem de *up-grade* ou mesmo de substituição. O crescimento registado em vida risco foi muito ancorado no seguro de vida para o crédito à habitação, sendo por isso uma fraqueza, pelo que se pretende aumentar a diversificação da produção com produtos de previdência.

Existem oportunidades que podem incrementar o negócio da seguradora dado que a banca, ainda, detém 69,8% (ASF, 2022g) do volume de prémios de seguros de vida a um preço mais elevado face à oferta da seguradora. A recente subida de inflação e de taxas de juros levará a um menor rendimento disponível da parte das famílias, que irão procurar alternativas para reduzir os seus custos, sendo o seguro de vida do seu empréstimo uma das opções. A forte concorrência que existe nos ramos não vida, nomeadamente no seguro automóvel, levou a que os agentes procurassem novas oportunidades de negócio começando a explorar o ramo vida, na sua carteira de clientes. O digital revelou-se como uma oportunidade sendo um meio de captação de clientes e onde alguns agentes estão a investir, estando a seguradora preparada para responder a projetos nesta área. Outra oportunidade surge no facto das empresas estarem a aderir a plataformas de benefícios como ferramenta de motivação e de retenção dos colaboradores. A seguradora já está presente nas principais plataformas podendo chegar a um maior número de clientes. A urgência e agilidade que os clientes exigem das seguradoras, não tendo tempo para burocracias é, também, uma oportunidade. A aposta na digitalização e

inovação, pela seguradora, permitiu reduzir o tempo de emissão das apólices pelos agentes, onde 80% dos casos têm aceitação imediata, sendo enviada de imediato a apólice ao cliente.

Ao nível das ameaças temos as companhias generalistas que tendem, também, a desenvolver produtos de vida risco como alternativa aos produtos não vida, dada a elevada sinistralidade que existe em alguns produtos desta natureza como o automóvel, rácio combinado em 2021 de 94,1%, (APS, 2022). Este cenário, conjugado com a entrada de novos *players* no mercado, gera uma maior pressão sobre as tarifas obrigando a que a aposta seja no serviço. O mercado segurador assistiu a várias aquisições, onde a mais recente que foi a compra da Tranquilidade pela Generali, são um exemplo da concentração do lado das seguradoras, mas o mesmo se nota ao nível dos agentes, onde se assiste à compra de sociedades de mediação pelos grandes corretores de mercado. Por isso, considera-se a concentração do sector como uma ameaça. As exigências regulatórias são também uma ameaça uma vez que, têm vindo a demonstrar uma maior pressão da parte do regulador levando as companhias a adequarem as suas estruturas e aumentarem a contratação de recursos especializados para ir ao encontro dos requisitos necessários. A redução do poder de compra por via do aumento da inflação e das taxas juro, levará a que as famílias tenham um menor poder compra sendo uma ameaça para a venda de produtos não obrigatórios, como os seguros de previdência e poupança.

4.4.2 - Fatores críticos de sucesso

O serviço é um dos fatores críticos de sucesso no sector segurador. Ao nível do serviço as companhias têm de disponibilizar ferramentas e plataformas tecnológicas que permitam que o agente tenha a total autonomia durante o processo de venda junto do cliente. Ao nível deste fator crítico é essencial eliminar burocracias, ter processos simples de emissão online com a capacidade de tarifação do risco quando o agente submete a proposta. A agilidade no processo de compra deve ser igualmente aplicada quando ocorre o sinistro. O momento do sinistro ocorre quando o cliente (ou beneficiários) se depara com a utilidade do seguro, pelo que é crucial a disponibilização de tecnologia para submissão dos sinistros com capacidade de decisão nas ocorrências mais simples e menores montantes. O serviço é de extrema importância para o agente e cliente final. A falha de serviço da parte da seguradora põe em causa a imagem desta, mas também a imagem do agente junto do cliente final, razão pela qual o serviço é um fator crítico para captar e fidelizar agentes.

Outro fator crítico de sucesso neste sector é a qualidade do produto, ou seja, o âmbito das coberturas, a clareza e a transparência na redação das mesmas, podendo o cliente perceber onde

começa e termina a sua proteção. O cliente tem de saber que coberturas e garantias detém para um determinado nível preço. É essencial desenhar produtos com coberturas de âmbito alargado sem inúmeras exclusões e, de fácil compreensão para o cliente.

A inovação é outro fator relevante, quer ao nível da criação de novos produtos/soluções, quer para reduzir a pressão dos produtos concorrentes. Se o produto tiver coberturas inovadoras torna-se diferenciador. A aposta passa por oferecer soluções e não um produto por si só. A inovação permite elevar a qualidade das garantias e disponibilizar serviços para uso do cliente, sem necessariamente ocorrer um sinistro. Esta diferenciação constante ao nível da oferta, com uma cultura de inovação, permitirá a seguradora sair de práticas comparadoras que apenas se focam no preço.

O preço constitui também um fator crítico, dado que as seguradoras ficam fora de mercado se praticarem preços acima da média, sendo excluídas do leque de escolhas. Por exemplo, ao nível dos produtos obrigatórios como seguro automóvel ou mesmo o seguro de vida para o crédito à habitação, ainda existem clientes que são muito sensíveis ao preço e procuram ter o seguro ao custo mais baixo, independentemente da qualidade do mesmo. Em determinados ramos ou produtos o preço é um fator determinante. Por isso é relevante ter um preço alinhado com o mercado.

Outro fator importante é o comissionamento a pagar aos intermediários. Tendo o mercado português 11 932 agentes, é crucial apresentar condições atrativas para os captar e fidelizar. Num sector onde a venda direta tem um peso reduzido de 5,8% (APS, 2022), os agentes têm um papel preponderante nesta atividade.

Quando se opera num mercado de nicho, como a proteção pessoal, a detenção de um forte *know-how* torna-se um fator crítico. O mercado de agentes é na sua maioria dedicado ao ramo não vida e não detém o mesmo nível de conhecimento para soluções vida. Deste modo, ter uma equipa especialista na matéria é crucial e transmite confiança. Este nível de especialização não se relaciona apenas com o *know-how* sobre a especificidade do negócio, mas também sobre a argumentação dos benefícios para o cliente, através da tomada de consciência dos atuais e potenciais riscos, e de como os mitigar.

4.4.3 - Vantagens competitivas da seguradora

Face ao mercado em causa, e os fatores que são críticos para se ter sucesso, importa identificar as vantagens competitivas da seguradora. A inovação tem sido um pilar muito importante na estratégia da seguradora. O lançamento, pela companhia, de emissão de apólices de vida sem

papel e assinaturas foi algo pioneiro em Portugal. Para não assentar a estratégia no preço, a empresa apostou na eficiência da emissão online no sentido de o cliente obter a sua apólice logo no momento de compra. Por isso implementou um sistema capaz de efetuar a análise de dados clínicos e biométricos fornecendo a respetiva tarifação e emissão da apólice.

Ao nível dos produtos, a inovação tem sido uma constante através da oferta de soluções integradas com inclusão de serviços diferenciadores e valorizados pelo cliente.

A seguradora tem um preço muito competitivo face à banca, mas não é a mais barata quando comparada com os seus concorrentes diretos, o que não se revela um obstáculo pois registou um crescimento de 13% face a 2021 (Seguradora, 2022b), por ter apostado na qualidade e rapidez do serviço.

Na relação com os agentes e parceiros dos vários canais procura-se constantemente auscultar o mercado. O modelo de governação, que se caracteriza ágil e de proximidade entre a gestão, colaboradores e parceiros, têm-se demonstrado diferenciador. Esta constante auscultação dos nossos parceiros permitiu à seguradora implementar um esquema de comissionamento que tem sido muito valorizado pela maioria dos agentes.

A seguradora iniciou a sua operação em 1989 contando com 33 anos de experiência, sendo reconhecida como especialista no ramo vida (Seguradora, 2022a). Esta experiência permitiu a construção de um *know-how* único, posicionando-se no mercado como especialista em soluções de proteção pessoal e familiar. O ADN da seguradora é de aprendizagem constante, procurando de forma inovadora abordagens diferenciadoras de comercialização de seguros de proteção pessoal, com especial enfoque no seguro de vida. Através da sua academia, entidade certificada pela ASF e DGERT, transmite o seu conhecimento e prepara os agentes na comercialização das suas soluções.

A conjugação destas vantagens competitivas tem permitido à seguradora crescer de forma sustentável, sem canal bancário, atingindo em 2021, o 10º lugar do ranking, conforme os dados da ASF. A seguradora foi reconhecida, pela APFIPP, durante os últimos 2 anos consecutivos pelo seu produto na área de fundos de pensões (APFIPP, 2020, 2021).

5- ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

Neste capítulo iremos analisar os dados que se obteve no estudo realizado junto dos comerciais e agentes da seguradora. Foram realizados 2 questionários destinados a ambas as amostras cujas respostas foram recolhidas entre 28 de outubro e 3 de novembro. A ferramenta usada foi o *google forms*, a partir da qual se obteve a visualização dos dados através de gráficos e tabelas.

5.1- Análise dos dados dos questionários dos comerciais

Tendo em conta que o objetivo do estudo era obter informação de suporte sobre a importância da formação em vendas para a construção do novo modelo de formação e treino das equipas comerciais e dos agentes exclusivos, da seguradora, procede-se neste subcapítulo à análise dos dados dos comerciais. A seguradora tem 37 comerciais, mas a amostra contém 35 participantes, pois 2 foram excluídos por participarem nos pré-testes. A amostra é constituída por 35 comerciais dos vários canais da seguradora. Todos os comerciais responderam ao questionário. Com o recurso à estatística descritiva, preliminarmente fez-se uma análise exploratória dos dados com o intuito de detetar algum erro, tendo-se concluído que houve necessidade de eliminar respostas, dado que todos os questionários estavam completos e bem preenchidos.

A primeira questão foi colocada com o objetivo de saber o nível de importância da formação em vendas para aumentar o volume de vendas. Conforme consta na figura 5.1, 62,9% dos comerciais responderam que é muito importante, 31,4% importante, e 5,7% razoavelmente importante.

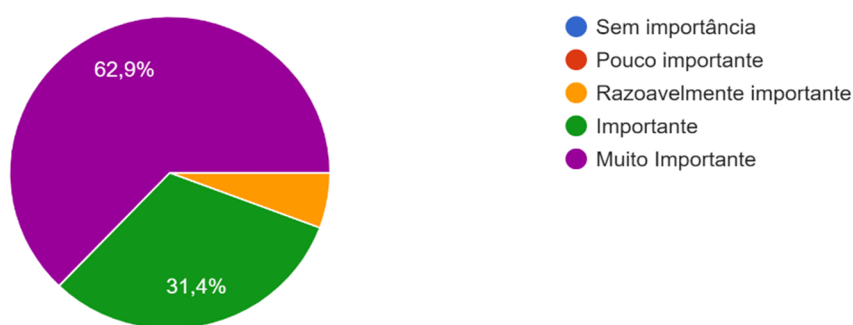


Figura 5.1: Importância da formação em vendas para aumentar o volume de vendas

Ao nível da frequência da formação em vendas, 68,6% dos comerciais responderam que deveria ser frequente, 5,7% muito frequentemente, 20% ocasionalmente, sendo que 5,8% responderam entre raramente ou nunca. Sobre o grau de importância da formação em vendas na preparação dos comerciais, de modo a potenciar os seus agentes para produzirem mais,

54,3% e 40% consideram que a formação em vendas é muito importante e importante, respectivamente, conforme se observa na figura 5.2.

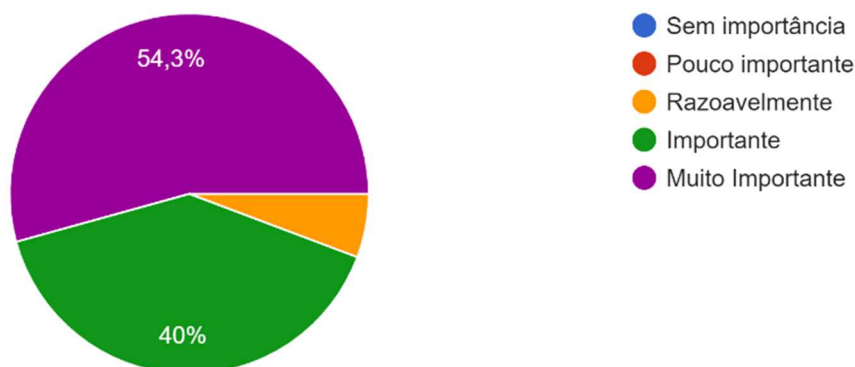


Figura 5.2: Importância da formação em vendas para potenciar a produção dos agentes

Em termos da importância da formação em vendas para recrutar, formar e fidelizar agentes 42,9% dos comerciais consideram muito importante e 45,7% importante. Ao nível das áreas de formação que consideram cruciais para aumentar as suas vendas, os comerciais podiam escolher até 5 opções. Nesta questão, destacam-se 3 opções com maior número de respostas, a negociação, de seguida a formação para lidar com objeções, e a terceira opção foi a formação específica em fecho de vendas. Na questão relacionada sobre a importância da realização de *role play*, na formação, como algo crucial para aumentar as vendas, 77,1% dos comerciais responderam de forma afirmativa, mas 22,9% responderam de forma negativa. Em termos de inclusão, no modelo de formação, módulos de negociação e o respetivo impacto no fecho dos acordos comerciais com agentes, 94,3% dos comerciais responderam que seriam capazes de fechar acordos com valores mais elevados face à realidade atual. Conforme figura 5.3, adicionalmente os comerciais foram questionados sobre quanto aumentariam as suas vendas (em percentagem), em termos de respostas 8,6% dos comerciais responderam que incrementavam as suas vendas em 25%, 28,6% em 20%, 28,6% dos inquiridos em 15% e 25,7% em 10%.

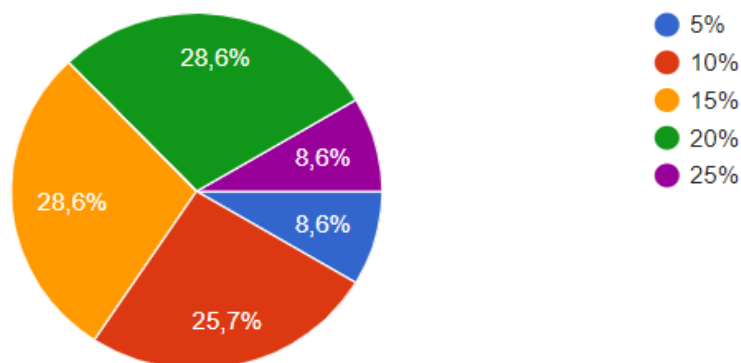


Figura 5.3: Impacto da formação no aumento das vendas de cada comercial

Tendo em conta o nível de frequência com que conseguiriam ultrapassar as objeções dos agentes com mais sucesso, 80% dos comerciais consideram que conseguirão frequentemente.

Sobre o grau de importância da formação em vendas para permitir que os comerciais coloquem os agentes produtivos de forma mais rápida, face à realidade atual, 65,7% e 22,9% dos comerciais consideram importante e muito importante, respetivamente. A totalidade dos comerciais responderam positivamente que a formação em vendas permitirá uma melhor preparação para desempenhar as suas funções com sucesso. O mesmo se verificou na resposta à pergunta sobre a formação como um fator motivacional e na resposta à pergunta sobre o impacto positivo nos resultados se o formador tiver experiência na área. As duas principais razões que os comerciais apontam, sobre a formação como um fator motivacional são pelo facto de considerarem que ficam mais bem preparados para negociar com os agentes e, por considerarem que a formação os permite evoluir.

5.2 - Análise dos dados dos questionários dos agentes

Neste subcapítulo procede-se à análise dos questionários dos agentes exclusivos da seguradora. A seguradora tem 138 agentes, mas a amostra é constituída por 136 agentes pois, dois ficaram excluídos por participarem nos pré-testes. Em termos de respostas rececionou-se 130 questionários, obtendo uma taxa de resposta de 95,5%. Tal como efetuámos anteriormente, recorreu-se à estatística descritiva e preliminarmente fez-se uma análise exploratória dos dados com o intuito de detetar algum erro, não havendo necessidade de eliminar respostas, dado que todos os questionários estavam completos e bem preenchidos. A primeira questão foi relacionada com o nível de importância da formação em vendas para aumentar o volume de vendas, conforme consta na figura 5.4, 53,8% dos agentes responderam que é muito importante, 31,4% importante, e 36,9% razoavelmente importante.

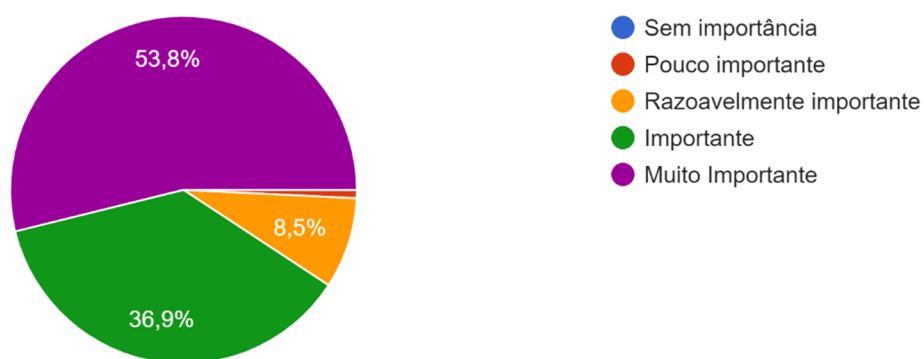


Figura 5.4: Importância da formação em vendas para aumentar o volume de vendas

Ao nível da frequência com que gostariam de ter a formação em vendas, 62,3% dos agentes responderam que deveria ser frequente, 14,6% muito frequentemente, 20,8% ocasionalmente, e 2,3% responderam raramente.

Sobre o grau de importância da formação em vendas, no sucesso do fecho do negócio junto dos clientes, de modo a evitar que os clientes adiem a tomada de decisão, 46,9% dos agentes considera importante, 42,3% considera muito importante e apenas 9,2% responderam razoavelmente importante, conforme figura 5.5.

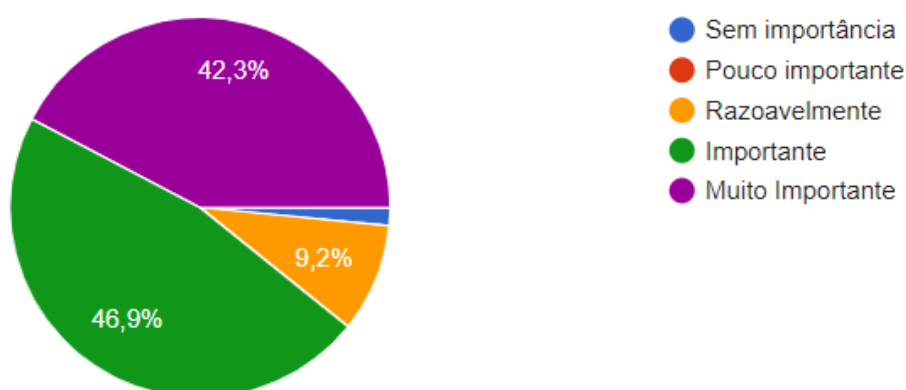


Figura 5.5: Importância da formação em vendas no sucesso do fecho de negócio

Ao nível do grau de importância da formação em vendas para aumentar o número de clientes, 46,2% dos agentes responderam importante, 36,2% responderam muito importante e apenas 14,6% responderam razoavelmente importante.

Ao nível das áreas de formação que consideram cruciais para aumentar as suas vendas, os agentes podiam escolher até 5 opções. Nesta questão destacam-se 3 opções com maior número de respostas, designadamente, formação de angariação de clientes, de seguida formação de produtos e, a terceira opção mais escolhida foi a formação em negociação. Na questão relacionada sobre a importância da realização de *role play*, na formação, como algo crucial para aumentar as vendas, 68,5% dos agentes responderam de forma afirmativa, mas 31,5% responderam de forma negativa.

Em termos de incluir, no modelo de formação, módulos de negociação e o respetivo impacto no fecho de negócios com valores mais elevados e com mais qualidade, 87,7% dos agentes responderam positivamente e 12,3% responderam negativamente. Tendo em conta que os agentes tinham formação em vendas, na questão sobre o nível de frequência com que conseguiriam ultrapassar as objeções dos clientes com mais sucesso, 10,8% dos agentes considera que conseguirá muito frequentemente, 61,5% frequentemente, mas 26,2% respondeu

ocasionalmente. Na questão, sobre o grau de importância da formação em vendas para conseguir desempenhar as suas funções com sucesso, tendo em conta a concorrência existente no mercado, 47,7% dos agentes responderam importante, 36,2% muito importante, mas 14,6% dos agentes considerou apenas razoavelmente importante.

Na pergunta, sobre se os agentes consideram que formação em vendas tem impacto na sua motivação profissional, 88,5% dos agentes respondeu positivamente, mas 11,5% respondeu negativamente. As duas principais razões que os agentes apontam sobre a formação como um fator motivacional são, o facto de considerarem que ficam melhor preparados para negociar com os seus clientes, e por considerarem que a formação os permite evoluir. No caso dos agentes que responderam negativamente foi solicitado que indicassem duas razões, tendo obtido respostas, como por exemplo:

- “Não necessito de formações para me motivar para trabalhar”
- “Porque considero a formação um complemento adicional à atividade. A motivação, para mim, é intrínseca.”
- “Sou auto motivado por natureza”
- “Porque cada agente deve encontrar a sua estratégia e caminho da motivação, contudo considero sempre importante a formação contínua”

Na questão, sobre o impacto positivo nos resultados se o formador tiver experiência na área, 92,6% responderam positivamente e apenas 7,4% respondeu negativamente.

A última pergunta assentava no papel da Academia, com a respetiva entrega regular de formações para o desenvolvimento dos agentes, como um fator de fidelização à seguradora, pela figura 5.6, observa-se que 90,8% dos agentes respondeu positivamente e apenas 9,2% negativamente.

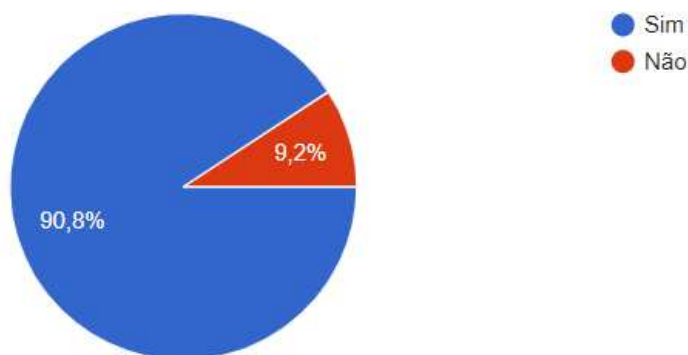


Figura 5.6: Importância da Academia como fator de fidelização de agentes à seguradora

6 - IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

O novo modelo de formação e treino de comerciais e agentes exclusivos da seguradora, irá ser integrado no plano de formação para 2023. O sucesso da implementação do novo modelo requer um forte comprometimento dos diretores e coordenadores comerciais, assim como da academia, pelo que irão trabalhar em equipa formando um grupo de trabalho.

Para além dos objetivos ambiciosos para 2023 em termos de produção, e dada a forte concorrência de mercado, a seguradora vai apostar na formação em vendas com maior regularidade. No entanto, há que ter em conta que nem todos os comerciais estão ao mesmo nível de conhecimento em matéria de vendas, por via do rejuvenescimento da equipa comercial em 2021 e 2022. Por outro lado, a última formação em vendas foi em 2019 pelo que os comerciais mais experientes devem fazer uma reciclagem da formação. Por esta razão, o novo modelo de formação vai fornecer formação básica, formação avançada em vendas e treino. É inquestionável a aplicação do *role play*, que será aplicado de forma transversal a toda a equipa, assim como o respetivo treino no terreno. O desenho da formação para os comerciais, será efetuado com base nas respostas fornecidas ao questionário, dando enfoque à formação em negociação, lidar com objeções e fecho do negócio, por serem as áreas com maior número de escolhas.

Ao nível da formação dos agentes exclusivos, o modelo de formação em vendas também terá de ter em conta a diferença de níveis de conhecimento dos agentes mais séniores face aos agentes que entraram recentemente no programa. No entanto, os agentes mais séniores irão ter uma reciclagem em formação básica de vendas. Por esta razão, o novo modelo de formação vai fornecer formação básica, formação avançada em vendas, orientada para o cliente final, e treino. O desenho da formação para os agentes, será efetuada com base nas respostas fornecidas ao questionário, dando enfoque à formação em angariação de novos clientes, produtos, negociação, lidar com objeções e fecho de negócio, por serem as áreas onde se concentraram o maior número de escolhas. A regularidade da formação para ambos os públicos-alvo será trimestral, com o respetivo acompanhamento das métricas, assim como a avaliação no momento do treino no terreno.

A implementação do novo modelo de formação terá três fases.

Primeira fase:

- Apresentação do estudo aos diretores e coordenadores comerciais e à academia;

- Definir os conteúdos da formação para os comerciais e para agentes com base nas áreas mais escolhidas;
- Selecionar um prestador externo de formação com experiência em vendas, desenhar juntamente com o mesmo a proposta, tendo em conta o estudo efetuado, e definição do número de dias de formação por sessão (não poderá ser superior a dois dias);
- Definir a constituição dos grupos entre os dois públicos-alvo, sendo que a formação dos comerciais é sempre separada dos agentes exclusivos.

Segunda fase:

- Início das sessões de formação trimestrais, para comerciais e agentes, com acompanhamento das métricas e avaliação no terreno;
- Realização de balanços intercalares nas reuniões mensais com os responsáveis dos canais de vendas.

Terceira fase:

- Realização de questionário junto do público-alvo para avaliar o nível de satisfação;
- Realização do balanço geral do projeto, com a equipa de trabalho, em dezembro de 2023, para avaliar o nível de sucesso do novo modelo de formação;
- Definir os próximos passos para 2024.

Deste modo seguem-se os cronogramas por fases, conforme nas figuras 6.1, 6.2 e 6.3:

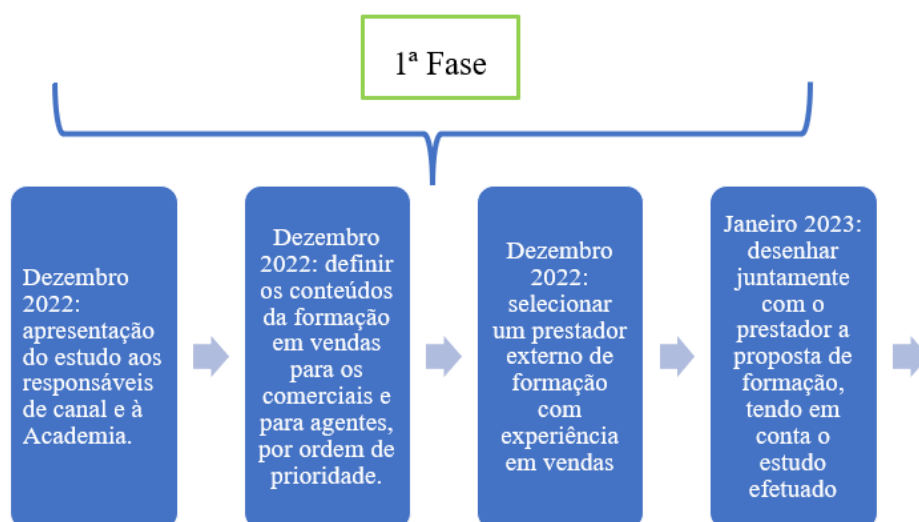


Figura 6.1: Cronograma de implementação fase 1

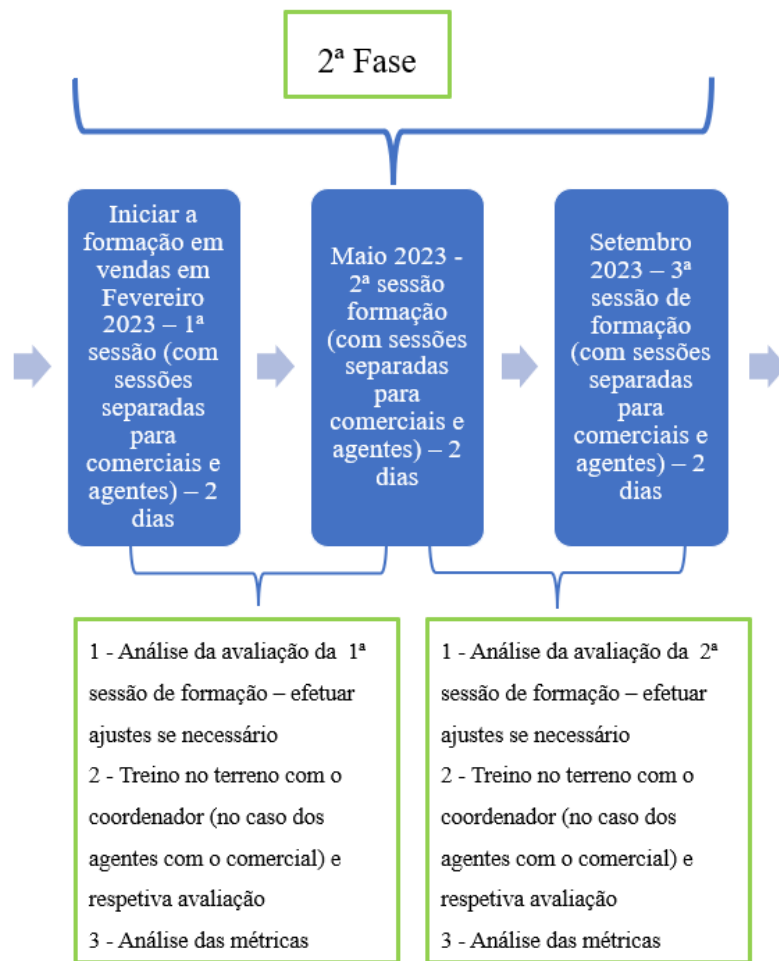


Figura 6.2: Cronograma de implementação fase 2

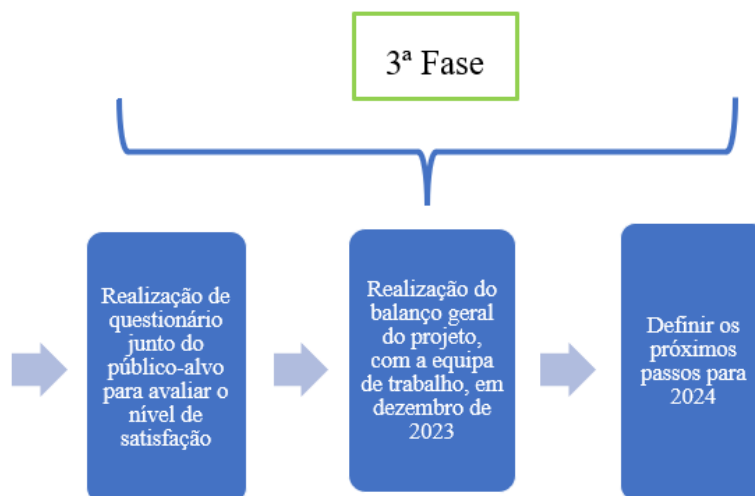


Figura 6.3: Cronograma de implementação fase 3

Para a avaliação e controlo do projeto é crucial a existência de métricas.

As métricas de avaliação dos comerciais após as sessões de formação, e ao longo do projeto são:

1. Crescimento da produção face ao período homologado;
2. Número de agentes produtivos face ao período homologado;
3. 70% dos agentes com produção superior ao período homologado;
4. Número de novos agentes face ao período homologado;
5. Avaliação comportamental no terreno: mínimo de 3 pontos de melhoria face ao passado.

As métricas de avaliação dos agentes após as sessões de formação, e ao longo do projeto são:

1. Crescimento da produção face ao período homologado;
2. Aumento do número de clientes face ao período homologado;
3. Aumento do número de apólices face ao período homologado;
4. Redução da taxa de anulação face ao período homologado;
5. Avaliação comportamental no terreno: mínimo de 3 pontos de melhoria face ao passado.

Nas reuniões mensais de canais, a academia fornece o ponto de situação do projeto com base na informação dos diretores dos canais de vendas. No âmbito do relatório mensal, o diretor terá de referir o nível de evolução dos respetivos comerciais com base nas métricas. Os comerciais recebem feedback dos diretores, sobre a sua evolução no projeto, na reunião individual mensal com base nas métricas.

A mesma dinâmica é aplicada ao nível dos agentes liderada pelo diretor e pela academia na reunião geral mensal. Por sua vez, os agentes recebem feedback dos comerciais sobre a sua evolução no projeto, na reunião individual mensal com base nas métricas e em alguns casos com presença do diretor ou coordenador.

Em dezembro procede-se à realização de um questionário junto do público-alvo para avaliar o nível de satisfação. Posteriormente, realiza-se a reunião de balanço geral do projeto com análise das métricas e dos resultados do questionário de satisfação, no sentido de se avaliar o nível de sucesso do novo modelo de formação e começar a definir os próximos passos para 2024.

7 - CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

No mercado segurador vivenciamos uma forte concorrência nomeadamente, com a entrada de novos *players*, e com as companhias generalistas, de grande dimensão, a apostar no ramo vida como alternativa aos produtos de não vida. Este cenário gera uma maior pressão sobre o preço pelo que a aposta no serviço é a opção mais sustentável. A concentração do mercado do lado das seguradoras, por via de aquisições, e do lado dos agentes, onde se assiste à compra de sociedades de mediação pelos grandes corretores é também um fator limitador da atividade.

Outro grande desafio está na baixa cultura de seguros e na falta literacia financeira pela população portuguesa, onde os agentes e as seguradoras têm tido uma participação ativa. No entanto, as seguradoras, nomeadamente as suas equipas comerciais têm como missão colmatar, através da formação, o baixo know-how e experiência na venda de produtos vida por parte dos agentes, para que estes possam despertar a necessidade de proteção pessoal e familiar junto dos seus clientes. Neste último ano, temos vindo assistir a uma redução do poder de compra por via do aumento da inflação e das taxas juro, que poderá levar as famílias a relegarem para um segundo plano a compra de produtos não obrigatórios, como os seguros de previdência.

Esta realidade veio evidenciar que a aposta na preparação das equipas comerciais é crucial, através do investimento em formação, de modo a conseguirem ultrapassar e resistir a esta panóplia de desafios.

A seguradora do nosso estudo é especialista no ramo vida, não tem canal bancário, e posiciona-se no mercado como uma companhia de agentes, sejam estes exclusivos, ou multimarca.

Esta tese teve como objetivo orientar o novo modelo de formação e treino dos comerciais e agentes exclusivos da seguradora. O estudo realizado junto dos comerciais e agentes permitiu concluir que a formação em vendas é crucial para o incremento do desempenho destes vendedores com impacto positivo no volume de vendas da seguradora. Conclui-se que com o novo modelo de formação, os comerciais e agentes, estarão mais preparados para enfrentar os desafios ao longo do próximo ano e seguintes. Em resumo, o objetivo geral do projeto foi cumprido.

O novo modelo que assenta na formação em vendas e treino que permitirá aos comerciais, com base no estudo, acordar objetivos mais elevados com os seus agentes, levando-os a produzir mais dado que obtém um maior nível de preparação. A formação em vendas, com o respetivo treino, levará os comerciais a ultrapassarem com maior facilidade as objeções dos

agentes, assim como recrutar, formar e fidelizar os seus parceiros. Conclui-se que ao estarem mais bem preparados para desempenhar as suas funções com sucesso, a formação funciona como um fator de motivação da equipa, conforme referido por Rezaei & Beyerlein, 2018 e Ellinger & Ellinger, 2014. O estudo realizado junto dos comerciais permitiu-nos concluir que a realização da formação em vendas permitirá elevar o seu desempenho, também referido por Aragón-Sánchez et al., 2003 e Farrell & Hakstian, 2001

O novo modelo de formação em vendas e treino, também, se aplicará aos agentes exclusivos, com uma taxa de participação no estudo 95,5%. De facto, pelas respostas fornecidas pelos agentes, conclui-se que estes consideram a formação importante para o incremento das suas vendas, para o crescimento em número de clientes, assim como para um maior nível de sucesso no fecho de negócio. A formação em vendas levará os agentes a ultrapassarem com maior facilidade as objeções dos seus clientes, e com mais frequência, fechando negócios de montantes superiores e com mais qualidade. Pelo estudo, os agentes consideram que a formação permite um maior nível de preparação para desempenhar as suas funções com sucesso. Deste modo, formação funciona como um fator de motivação dos agentes e fideliza-os à seguradora.

Ao nível das limitações é de realçar a falta de informação sobre a formação no sector segurador. Apesar do sector ter uma associação, APS, e um regulador, ASF, estes organismos não compilam informação sobre as horas de formação fornecidas aos colaboradores das seguradoras, assim como os respetivos conteúdos. Adicionalmente, não encontrei nenhum organismo ou estudo que compilasse dados sobre formação fornecida pelas várias consultoras e entidades formadoras em Portugal. Em termos de artigos científicos, não consegui encontrar sobre o mercado segurador português, apenas relativos a outras geografias e na maioria não se referia ao sector em causa.

Como principal conclusão, o estudo revela-se bastante útil para a seguradora que vai proceder à implementação deste novo modelo de formação e treino de comerciais e agentes exclusivos. A implementação do novo modelo tem início em dezembro deste ano.

Bibliografia

- ACT. (2022). *Art 131 Código do Trabalho, formação contínua, atualizado a 05/2022*.
[https://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Legislacao/LegislacaoNacional/Documents/C%C3%93DIGO%20DO%20TRABALHO_Atualizado_10-05-2022.pdf](https://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Legislacao/LegislacaoNacional/Documents/C%C3%93DIGO%20DO%20TRABALHO_Atualizado_10-05-2022.pdf)
- Allianz Portugal. (2022). *Relatório & Contas 2021*.
https://www.allianz.pt/content/dam/onemarketing/iberolatam/allianz-pt/informa%C3%A7%C3%A3o-legal/informa%C3%A7%C3%A3o-financeira/RelatorioeContas_AZP2022_VFinal.pdf
- ANACOM. (2021). *Relatório trimestral, 3º trimestre 2021. Serviços móveis*.
<https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1711479>
- APFIPP. (2020). *Prémio 2019*. <https://fundspeople.com/pt/premios-apfipp-os-vencedores-de-2020/>
- APFIPP. (2021). *Prémio 2020*. <https://fundspeople.com/pt/premios-apfipp-os-galardoados-em-2021/>
- APS. (2022). *Seguros em Portugal Panorama do Mercado Segurador 20/21*.
<https://www.apseguradores.pt/pt/numeros>
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragáon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000106164>
- ASF. (2021a). *Carta circular 01 de 2021*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/C4381546-B3EC-4883-89EA-2C132B57241C.htm>
- ASF. (2021b). *Painel de Riscos do Sector segurador Dez 2021 (sinistralidade vida, página 33)*.
https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/996AEBDA-328D-461C-B7AC-E9797477AB6C/0/PRiscos_3T2021.pdf
- ASF. (2022a). *ASF pessoas seguras em vida*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/5378CF72-A45A-41ED-AD50-0275C4DDFB4F.htm>
- ASF. (2022b). *carta circular 04/2022*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/8861CD79-800C-4A2A-802B-32774623CF16.htm>
- ASF. (2022c). *Norma Regulamentar n.º 4/2022*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/8861CD79-800C-4A2A-802B-32774623CF16.htm>
- ASF. (2022d). *NORMA REGULAMENTAR N.º 6/2022-R, DE 7 DE JUNHO*.
<https://www.asf.com.pt/NR/exeres/8861CD79-800C-4A2A-802B-32774623CF16.htm>
- ASF. (2022e). *NORMA REGULAMENTAR N.º 7/2022*.
<https://www.asf.com.pt/NR/exeres/8861CD79-800C-4A2A-802B-32774623CF16.htm>
- ASF. (2022f). *Peso da banca no sector, pag. 94*.
<https://www.asf.com.pt/isp/FlipBook/RSSFP21/index.html>
- ASF. (2022g). *Ranking Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões, 2021, pag.85*.
<https://www.asf.com.pt/isp/FlipBook/RSSFP21/index.html>

- ASF. (2022h). *Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões 2021*.
<https://www.asf.com.pt/isp/FlipBook/RSSFP21/index.html>
- Attia, A. M., Honeycutt, E. D., Fakhr, R., & Hodge, S. K. (2021). Evaluating Sales Training Effectiveness at the Reaction and Learning Levels. *Services Marketing Quarterly*, 42(1–2), 124–139. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1948489>
- Bashaw, R. E., Ingram, T. N., & Keillor, B. D. (2001). *Improving sales training cycle times for new trainees An exploratory study* \$.
- BCE. (2021). *Literacia financeira*. <https://moneylab.pt/2022/01/13/portugal-em-ultimo-lugar-do-ranking-de-literacia-financeira-da-zona-euro>
- BdP. (2022a). *Inquérito à Situação Financeira das Famílias-2020*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/isff2020_pt.pdf
- BdP. (2022b). *Número de contratos de crédito*.
<https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-relatorio-de-acompanhamento-dos-mercados-de>
- BdP. (2022c, maio 5). *Boletim Económico*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mai2022_p.pdf
- Censos. (2021). *População portuguesa*. https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html
- CMVM. (2022). *Conferencia anual da CMVM sobre “A Poupança no mercado de capitais: Investir num futuro sustentável”*.
<https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/credito/detalhe/vem-ai-o-ppr-europeu-o-que-espera-o-setor>
- CNE. (2022). *Eleições*. <https://www.cne.pt/content/eleicoes-referendos>
- Commission Economic, E., Affairs, F., & Economic Policy Committee European Economy Institutional Papers, the. (2021). *The 2021 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070)*. <https://doi.org/10.2765/84455>
- Deloitte. (2021). *Connecting thoughts with confidence Observatório da Competitividade Fiscal 2021*. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/tax/articles/observatorio-competitividade-fiscal-2021.html>
- Deloitte. (2022). *A report from the Deloitte Center for Financial Services 2022 insurance industry outlook*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/financial-services/deloitte-cn-fs-insurance-outlook-en-220214.pdf>
- DR. (2021a). *75/2021 Lei do esquecimento*.
<https://files.dre.pt/1s/2021/08/16500/0005900063.pdf>
- DR. (2021b). *Decreto-Lei n.º 56/2021, de 30 de junho*.
<https://files.dre.pt/1s/2021/06/12500/0000500019.pdf>
- DR. (2022). *Art.º 6.º da Lei n.º 19/2022. Resgate de planos de poupança sem penalização*.
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/19-2022-202455960>

- Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1–2), 118–135. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0093>
- Euribor rates. (2022). *Evolução da euribor a 12 meses*. <https://www.euribor-rates.eu/pt/graficos-euribor/>
- Eurostat. (2022a). *Idade média da população portuguesa*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221013-1>
- Eurostat. (2022b). *Taxa de desemprego*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/32304-taxa-de-desemprego-eurostat-13>
- Farrell, S., & Hakstian, A. R. (2001). MAR WILEY RIGHT INTERACTIVE Base of text Improving Salesforce Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions. Em *Psychology & Marketing* (Vol. 18, Issue 3). John Wiley & Sons, Inc. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200103\)18:3<281::AID-MAR1009>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200103)18:3<281::AID-MAR1009>3.0.CO;2-Z)
- 'Ferreira, M., 'Vicente, N., & 'Cóprio, P. (2021). Construção da Academia Real Vida. Avaliação e eficácia da formação. Em *Aprender Importa: Vol. 3.2* (pp. 87–104). <https://www.wook.pt/livro/aprender-importa-nelia-vicente/25398962>
- Fidelidade. (2022). *RC-RS_FIDELIDADE_2021*. https://www.fidelidade.pt/PT/a-fidelidade/QuemSomos/QuemSomos/Documents/Relat%c3%b3rios-2021/RC-RS_FIDELIDADE_20212.pdf
- Gep, & MTSSS. (2022). *Boletim Estatístico - setembro de 2022*. http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/10925/beset2022_2.pdf/421f9f90-5d86-459d-bab8-b8537d4d907e
- GoodHabitZ. (2022). *O atual estado da Gestão de Talento*. <https://www.goodhabitz.com/pt-pt/inspiracao/downloads/relatorio-do-estudo-o-atual-estado-da-gestao-de-talento/>
- Honeycutt, E. D., Karande, K., Attia, A., & Maurer, S. D. (2001). An utility based framework for evaluating the financial impact of sales force training programs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(3), 229–238. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754274>
- IDC. (2022). *Investimento em tecnologia*. <https://expresso.pt/economia/2022-02-22-portugal-gastou-1099-mil-milhoes-de-euros-em-tecnologia-em-2021.-em-2022-deverao-ser-116-mil-milhoes>
- INE. (2022a). *Esperança de vida*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1115&xlang=pt
- INE. (2022b). *PIB 4º Trimestre 2021*. <https://www.gee.gov.pt/pt/en/daily-indicators/list-gee-daily-indicators/31808-estimativa-rapida-do-pib-4-trimestre-2021-ine>
- INE. (2022c). *Poupança: Portugal com a terceira maior queda*. <https://www.deco.proteste.pt/investe/depositos-certificados/depositos-prazo/noticias/2022/08/poupanca-portugal-terceira-maior-queda>

- INE. (2022d). *Taxa de Inflação*. <https://eco.sapo.pt/2022/10/28/inflacao-de-102-em-outubro-pode-deixar-em-risco-meta-do-governo-para-ipc/>
- INE. (2022e, abril 8). *INE: Carga fiscal renova recorde em 2021 ao subir para 35,8% do PIB*. INE. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/impostos/detalhe/carga-fiscal-renova-recorde-em-2021-ao-subir-para-358-do-pib>
- International Transparency. (2022). *Índice de perceção de corrupção*. <https://pt.countryeconomy.com/governo/indice-percepcao-corrupcao/portugal>
- Kahn, A. (2021, novembro 24). *Como manter os colaboradores permanentemente preparados para o que virá a seguir*. Ernst & Young LLP. https://www.ey.com/pt_pt/workforce/how-to-keep-your-people-continuously-ready-for-what-is-next
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Sales training: Effects of spaced practice on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(1), 23–37. <https://doi.org/10.1108/03090591011010299>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (Berrett-Koehler Inc, Ed.; 3ª edition).
- Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., & di Mascio, R. (2012). The future of sales training: Challenges and related research questions. Em *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Vol. 32, Issue 1, pp. 141–154). <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320112>
- Nações Unidas. (2022, janeiro). *Aumento dos casos de Covid-19*. <https://news.un.org/pt/story/2022/01/1776182>
- NTT Data Portugal. (2022). *Check out our 2022 report From Insurtech to the Four Forces of Acceleration*. <https://insurtech-insurance.nttdata.com/>
- Pereira, C. (2020a). *Baixa cultura de seguros*. https://www.ey.com/pt_pt/innovation-in-insurance/6-tendencias-que-irao-definir-a-proxima-decada-dos-seguros-de-vida-e-reforma
- Pereira, C. (2020b). *Desafios do Setor Segurador pós-pandemia*. https://www.ey.com/pt_pt/insurance/desafios-do-setor-segurador-pos-pandemia
- Pollitt, D. (2011). Magazine business turns a new page with training for sales team: Investment in employees boosts profitability and morale. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 20–22. <https://doi.org/10.1108/09670731111163473>
- Pordata. (2022). *Envelhecimento da população*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>
- República Portuguesa - Governo. (2020). *PEES-Programa de Estabilização Económica e Social*. <https://pees.gov.pt/>
- República Portuguesa - Governo. (2022). *OE2023*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=oe2023-e-um-fator-de-seguranca-e-estabilidade-para-o-pais>

- Revista APS #6. (2020). *Entrevista*. Revista APS #6.
https://www.apseguradores.pt/Portals/0/doc/publicacoes/RevistaAPS06_PT.pdf?ver=2020-12-04-093526-393
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: a systematic literature review of empirical studies. Em *European Journal of Training and Development* (Vol. 42, Issues 1–2, pp. 75–90). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>
- Ricks, J. M., Williams, J. A., & Weeks, W. A. (2008). Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case study. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 593–609.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.003>
- Román, S., Ruiz, S., & Luis Munuera, J. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36(11–12), 1344–1366.
<https://doi.org/10.1108/03090560210445218>
- 'Schwab, K., & 'Zahidi, S. (2020). *The Future of Jobs Report 2020 O C T O B E R 2 0 2 0*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Seguradora. (2018). *Conferências RV*. <https://www.realvidaseguros.pt/eventos>
- Seguradora. (2022a). *Real Vida Seguros*. <https://www.realvidaseguros.pt/>.
- Seguradora. (2022b). *Relatório & contas*.
<https://www.realvidaseguros.pt/images/stories/Relatorio-Contas-RVS-2021.pdf>
- Singh, V. L., Manrai, A. K., & Manrai, L. A. (2015). Sales training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(38), 54–71. <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.01.001>
- Tan, K., & Newman, E. (2013). The Evaluation of Sales Force Training in Retail Organizations: A Test of Kirkpatrick's Four-level Model. Em *International Journal of Management* (Vol. 30, Issue 2).
- UE. (2009). *Solvência II Diretiva 2009 138 CE*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:PT:PDF>
- UE. (2018). *RGPD*. https://www.sg.pcm.gov.pt/media/33583/01pdf_dados.pdf
- UE. (2021a). *Regulamento Delegado (UE) 2021/2139*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32021R2139>
- UE. (2021b). *Regulamento Delegado (UE) 2021/2178*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32021R2178>

Anexo A - Questionário dos comerciais



Formulário da Avaliação de Formação

Preencha todos os campos de forma correta.

O Formulário deverá ser respondido de forma anónima.

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

***Obrigatório**

1 - Indique o grau de importância que atribui à seguinte afirmação: *

"Uma formação em vendas contribui para um maior volume de vendas"

☐ Sem importância

☐ Pouco importante

☐ Razoavelmente importante

☐ Importante

☐ Muito Importante

2 - Se considera necessárias este tipo de formações para o aumento das suas vendas, com que frequência gostaria de receber as mesmas? *

Nunca - Não se realiza

Raramente - Uma vez de dois em dois anos

Ocasionalmente - Uma vez por ano

Frequente - Numa base quadrimestral (3x/ano)

Muito Frequente - Numa base mensal

☐ Nunca

☐ Raramente

☐ Ocasionalmente

☐ Frequente

☐ Muito frequente

3 - Indique o grau de importância da formação em vendas, na sua preparação, de modo a potenciar os seus agentes para produzirem mais. *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

4 - Indique o grau de importância da formação em vendas para recrutar, formar e fidelizar os seus agentes. *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

5 - Quais as áreas de formação que considera serem as mais cruciais para aumentar as suas vendas? **Escolha até 5 opções** *

- ☐ Fecho
- ☐ Negociação
- ☐ Objeções
- ☐ Apresentação da Seguradora
- ☐ Recrutamento
- ☐ Produtos
- ☐ Ferramentas Informáticas Real Vida
- ☐ Ferramentas Informáticas (Excel, Word, PowerPoint, etc)
- ☐ Fiscalidade
- ☐ Contrato de Seguro
- ☐ Legislação
- ☐ Levantamento de necessidades
- ☐ Regime Geral de Proteção de Dados
- ☐ Branqueamento de Capital e Financiamento do Terrorismo

6 - Considera que a aplicação de role play nas formações de vendas é crucial para aumentar as suas vendas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

7 - Se na formação de vendas fossem incluídos módulos sobre negociação, considera que seria capaz de fechar com os seus agentes acordos comerciais de valores mais elevados? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

8 - Se respondeu sim na pergunta 7, qual a percentagem que considera realista em termos de impacto no aumento das suas vendas? *

- ☐ 5%
- ☐ 10%
- ☐ 15%
- ☐ 20%
- ☐ 25%

9 - Tendo em conta que irá ter a formação em vendas indique o grau de frequência expectável com que irá ultrapassar as objeções dos agentes, com um maior nível de sucesso. *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequente
- ☐ Muito frequente

10- Qual o grau de importância que dá à formação em vendas para conseguir colocar os seus agentes produtivos de forma mais rápida, face à sua realidade actual? *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

11 - Decorrendo a formação com a frequência desejada, acha que estaria melhor *
preparado(a) para desempenhar as suas funções com sucesso, tendo em conta
a concorrência existente no mercado?

- ☐ Sim
☐ Não

12 - Considera que a formação em vendas tem impacto na sua motivação como *
profissional?

- ☐ Sim
☐ Não

13 - Se respondeu sim à pergunta 12, indique as 2 principais razões dessa
motivação :

Deixar em branco se indicou que não na pergunta 12.

- ☐ 1- Fico mais motivado(a) porque sinto que estou mais preparado para negociar com os meus agentes.
☐ 2- Fico mais motivado(a) porque sinto que estou mais preparado para cumprir com os meus objectivos.
☐ 3 - Fico mais motivado(a) porque estou a aprender mais e a evoluir.
☐ 4 - Fico mais motivado(a) porque sinto que a formação que tive pode ser aplicada na vida pessoal.

14 - Se respondeu **não** à pergunta 12, Indique 2 razões do porquê de considerar
que a formação não tem impacto na sua motivação:

Deixar em branco se indicou que sim na pergunta 12 e respondeu à pergunta 13.

A sua resposta

15 - Considera que a formação em vendas para ter um impacto positivo nos seus *
resultados, deverá ter um formador experiente nessa área?

- ☐ Sim
☐ Não

Enviar

Limpar formulário

Anexo B - Questionário dos agentes



Formulário da Avaliação de Formação

Preencha todos os campos de forma correta.

O Formulário deverá ser respondido de forma anónima, sendo apenas indicado o Gestor Comercial Real Vida da Rede Exclusiva a que está alocado.

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

***Obrigatório**

Indique p.f. o Gestor Comercial a que está alocado: *

- ☐ Ana Brites
- ☐ Joao Guedes
- ☐ Lígia Encarnacao
- ☐ Marco Barroso
- ☐ Rosana Pereira
- ☐ Vítor Gomes
- ☐ Inês Goes
- ☐ Manuel Campelo
- ☐ Paulo Martins

1 - Indique o grau de importância que atribui à seguinte afirmação: *

"A formação em vendas contribui para um maior volume de vendas".

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

2 - Se considera necessárias este tipo de formações para o aumento das suas vendas, com que frequência gostaria de receber as mesmas? *

Nunca - Não se realiza
Raramente - Uma vez de dois em dois anos
Ocasionalmente - Uma vez por ano
Frequente - Numa base quadrimestral (3x/ano)
Muito Frequente - Numa base mensal

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequente
- ☐ Muito frequente

3 - Indique o grau de importância da formação em vendas no sucesso do fecho do negócio junto dos clientes (evitando que adiem a tomada de decisão). *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

4 - Indique o grau de importância da formação em vendas para aumentar o seu número de clientes. *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

5 - Quais as áreas de formação que considera serem as mais cruciais para aumentar as suas vendas? **Escolha até 5 opções**. *

- ☐ Fecho
- ☐ Negociação
- ☐ Objeções
- ☐ Apresentação da Seguradora
- ☐ Angariação de Clientes
- ☐ Produtos
- ☐ Ferramentas Informáticas Real Vida
- ☐ Ferramentas Informáticas (Excel, Word, PowerPoint, etc)
- ☐ Fiscalidade
- ☐ Contrato de Seguro
- ☐ Legislação
- ☐ Levantamento de necessidades
- ☐ Regime Geral de Proteção de Dados
- ☐ Branqueamento de Capital e Financiamento do Terrorismo

6 - Considera que a aplicação de teatro de vendas nas formações de vendas é crucial para aumentar as suas vendas? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

7 - Se na formação de vendas fossem incluídos módulos sobre negociação, considera que seria capaz de fechar negócios de valores mais elevados e com mais qualidade? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

8 - Tendo em conta que irá ter a formação em vendas, indique o grau de frequência expectável para ultrapassar as objeções criadas pelos seus clientes com um maior nível de sucesso. *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Muito frequentemente

9 - Qual o grau de importância que dá à formação em vendas para conseguir desempenhar as suas funções com sucesso, tendo em conta a concorrência existente no mercado? *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouco importante
- ☐ Razoavelmente
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

10 - Considera que a formação em vendas tem impacto na sua motivação como profissional? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

11 - Se respondeu **sim** à pergunta 10, indique as 2 principais razões dessa motivação :

Deixar em branco se indicou que não.

- ☐ 1 - Fico mais motivado(a) porque sinto que estou mais preparado para negociar com os meus clientes.
- ☐ 2 - Fico mais motivado(a) porque sinto que estou mais preparado para cumprir com os meus objectivos.
- ☐ 3 - Fico mais motivado(a) porque estou a aprender mais e a evoluir.
- ☐ 4 - Fico mais motivado(a) porque sinto que a formação que tive pode ser aplicada na vida pessoal.

12 - Se respondeu **não** à pergunta 10, indique 2 razões do porquê de considerar que a formação não tem impacto na sua motivação:

Deixar em branco se indicou que sim na pergunta 10 e respondeu à pergunta 11.

A sua resposta

13 - Considera que a formação em vendas para ter um impacto positivo nos seus resultados, deverá ter um formador experiente nessa área? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

14 - Considera que a existência da Academia, e a entrega regular de formações para o seu desenvolvimento profissional, é um factor que o fideliza à seguradora? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Enviar

[Limpar formulário](#)

11 - Se respondeu sim à pergunta 10, indique as 2 principais razões dessa motivação :

Deixar em branco se indicou que não.

- ☐ 1- Fico mais motivado(a) porque sinto que estou mais preparado para negociar com os meus clientes.
- ☐ 2- Fico mais motivado(a) porque sinto que estou mais preparado para cumprir com os meus objectivos.
- ☐ 3- Fico mais motivado(a) porque estou a aprender mais e a evoluir.
- ☐ 4- Fico mais motivado(a) porque sinto que a formação que tive pode ser aplicada na vida pessoal.

12 - Se respondeu **não** à pergunta 10, indique 2 razões do porquê de considerar que a formação não tem impacto na sua motivação:

Deixar em branco se indicou que sim na pergunta 10 e respondeu à pergunta 11.

A sua resposta

13 - Considera que a formação em vendas para ter um impacto positivo nos seus resultados, deverá ter um formador experiente nessa área? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

14 - Considera que a existência da Academia, e a entrega regular de formações para o seu desenvolvimento profissional, é um factor que o fideliza à seguradora? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

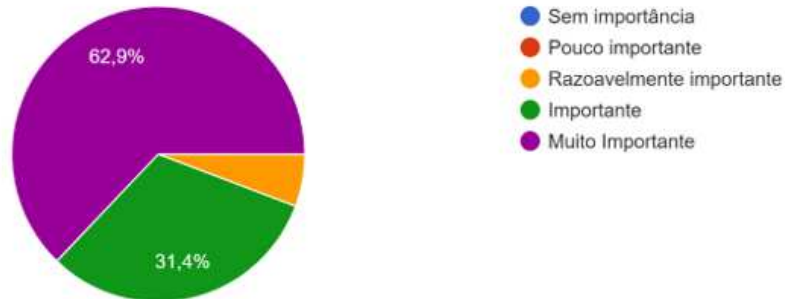
Enviar

Limpar formulário

Anexo C - Respostas dos comerciais

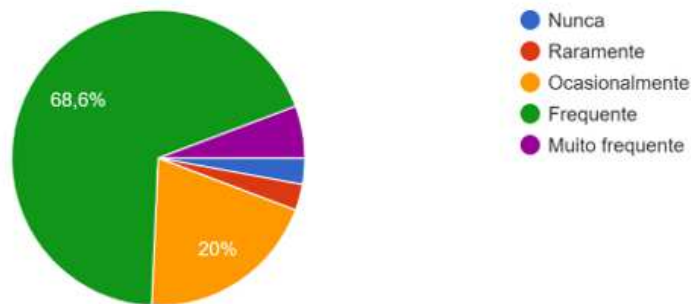
1 - Indique o grau de importância que atribui à seguinte afirmação: "Uma formação em vendas contribui para um maior volume de vendas"

35 respostas



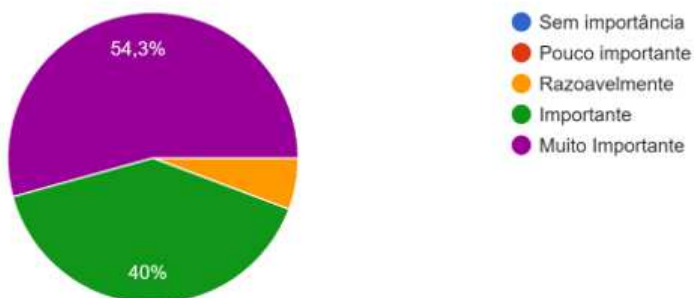
2 - Se considera necessárias este tipo de formações para o aumento das suas vendas, com que frequência gostaria de receber as mesmas?

35 respostas



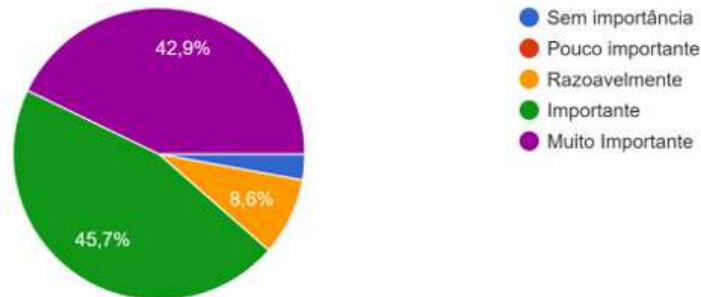
3 - Indique o grau de importância da formação em vendas, na sua preparação, de modo a potenciar os seus agentes para produzirem mais.

35 respostas



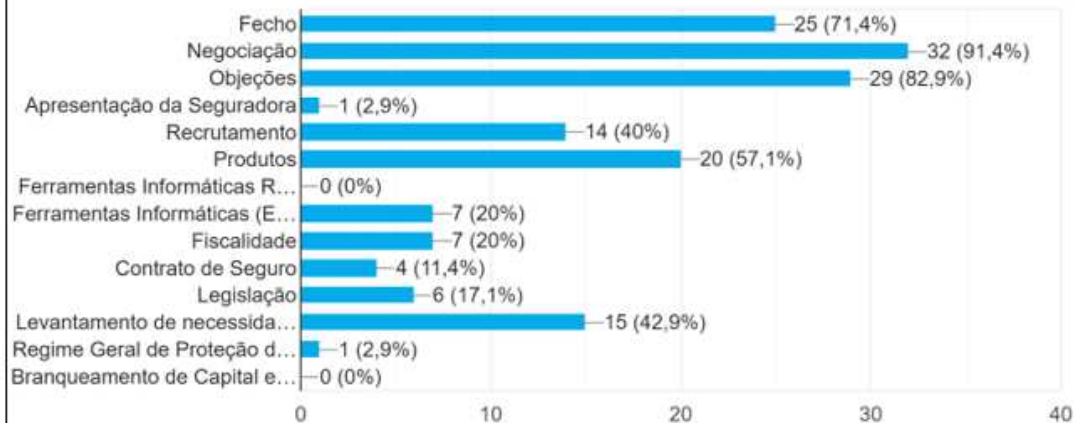
4 - Indique o grau de importância da formação em vendas para recrutar, formar e fidelizar os seus agentes.

35 respostas



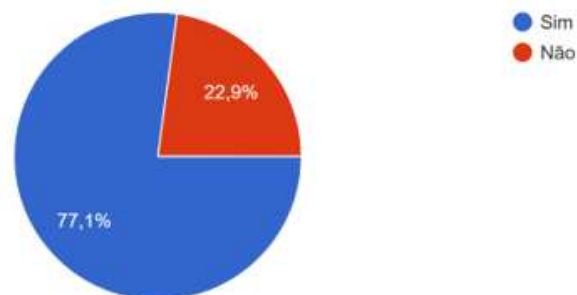
5 - Quais as áreas de formação que considera serem as mais cruciais para aumentar as suas vendas? Escolha 5 opções

35 respostas



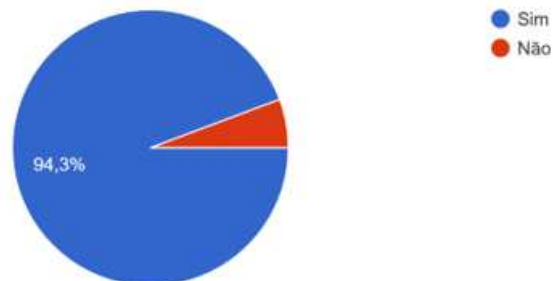
6 - Considera que a aplicação de role play nas formações de vendas é crucial para aumentar as suas vendas?

35 respostas



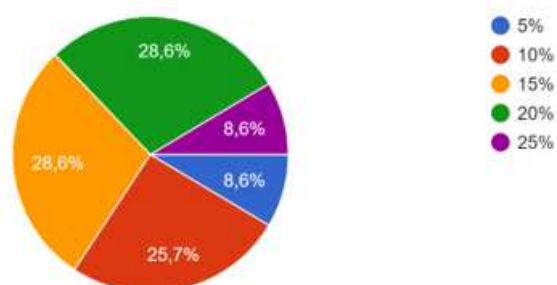
7 - Se na formação de vendas fossem incluídos módulos sobre negociação, considera que seria capaz de fechar com os seus agentes acordos comerciais de valores mais elevados?

35 respostas



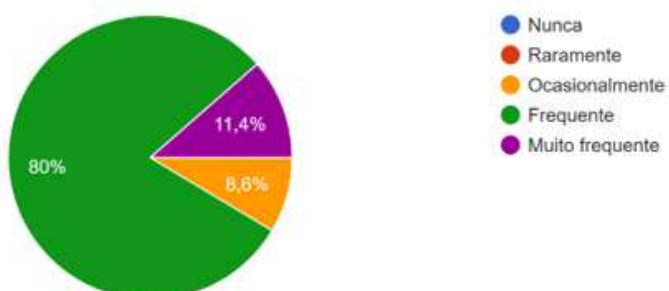
8 - Se respondeu sim na pergunta 7, qual a percentagem que considera realista em termos de impacto no aumento das suas vendas?

35 respostas



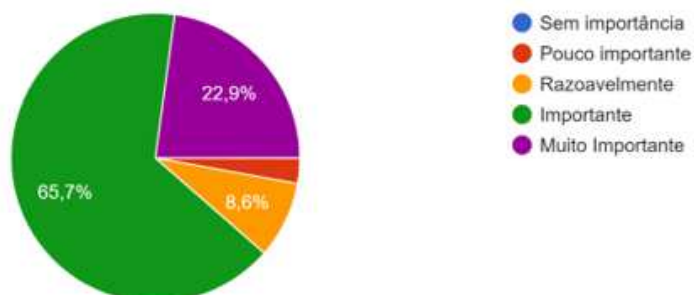
9 - Tendo em conta que irá ter a formação em vendas indique o grau de frequência expectável com que irá ultrapassar as objeções dos agentes, com um maior nível de sucesso.

35 respostas



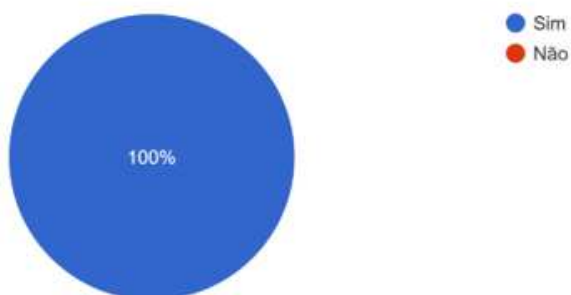
10- Qual o grau de importância que dá à formação em vendas para conseguir colocar os seus agentes produtivos de forma mais rápida, face à sua realidade actual?

35 respostas



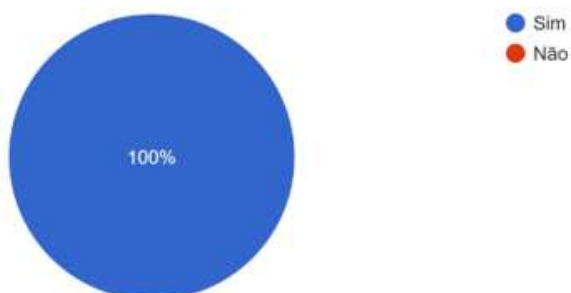
11 - Decorrendo a formação com a frequência desejada, acha que estaria melhor preparado(a) para desempenhar as suas funções com sucesso, t... em conta a concorrência existente no mercado?

35 respostas



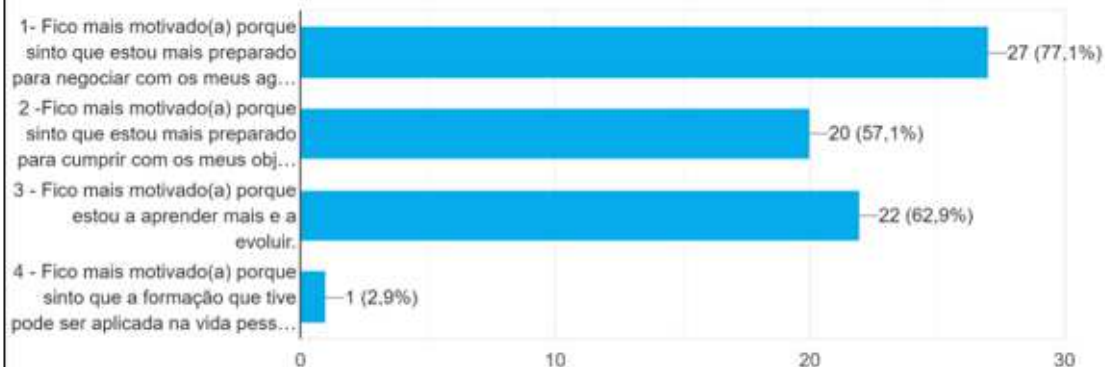
12 - Considera que a formação em vendas tem impacto na sua motivação como profissional?

35 respostas



13 - Se respondeu sim à pergunta 12, indique as 2 principais razões dessa motivação :

35 respostas



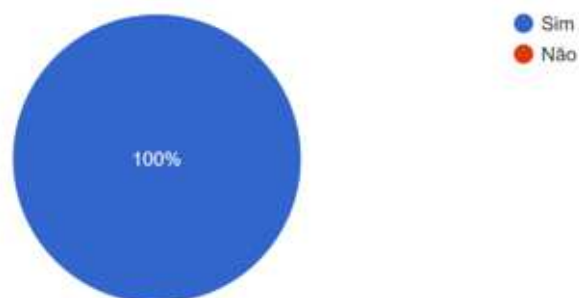
14 - Se respondeu **não** à pergunta 12, indique 2 razões do porquê de considerar que a formação não tem impacto na sua motivação:

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

15 - Considera que a formação em vendas para ter um impacto positivo nos seus resultados, deverá ter um formador experiente nessa área?

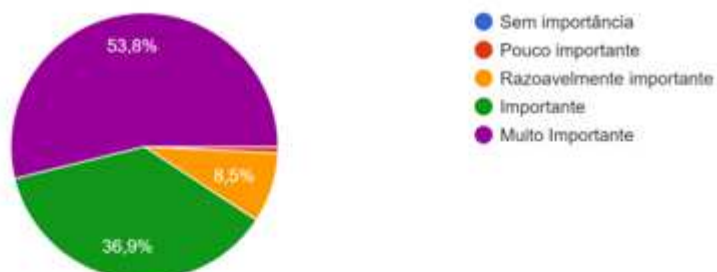
35 respostas



Anexo D - Respostas dos agentes

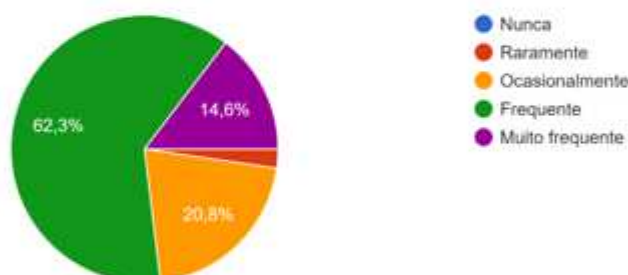
1 - Indique o grau de importância que atribui à seguinte afirmação: "A formação em vendas contribui para um maior volume de vendas".

130 respostas



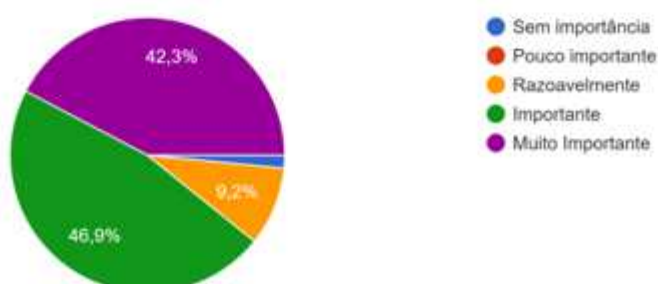
2 - Se considera necessárias este tipo de formações para o aumento das suas vendas, com que frequência gostaria de receber as mesmas?

130 respostas



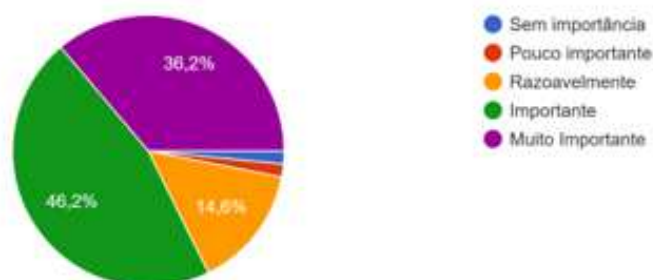
3 - Indique o grau de importância da formação em vendas no sucesso do fecho do negócio junto dos clientes (evitando que adiem a tomada de decisão).

130 respostas



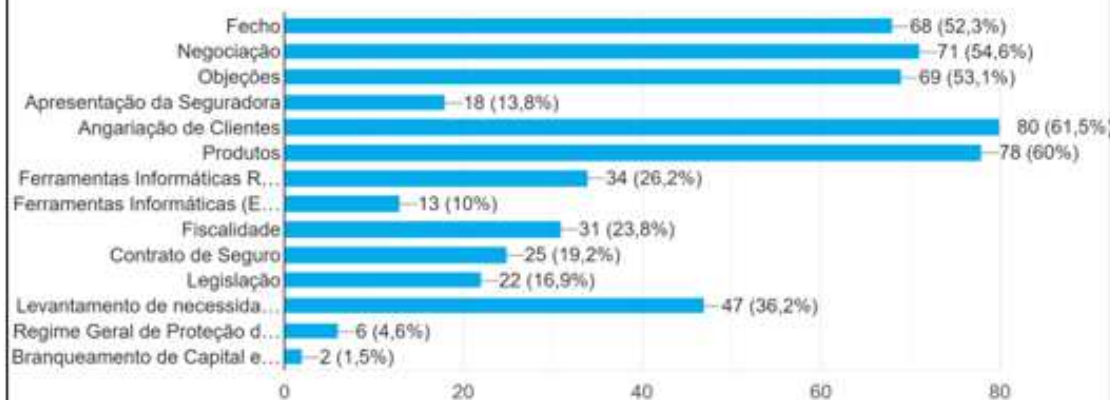
4 - Indique o grau de importância da formação em vendas para aumentar o seu número de clientes.

130 respostas



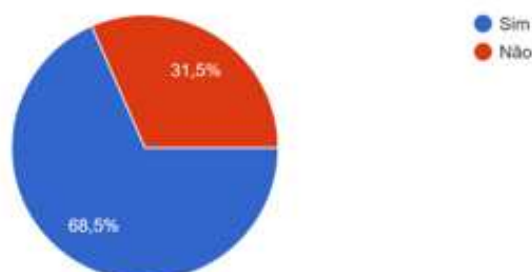
5 - Quais as áreas de formação que considera serem as mais cruciais para aumentar as suas vendas? Escolha 5 opções

130 respostas



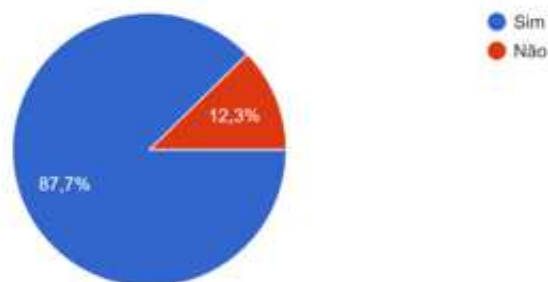
6 - Considera que a aplicação de teatro de vendas nas formações de vendas é crucial para aumentar as suas vendas?

130 respostas



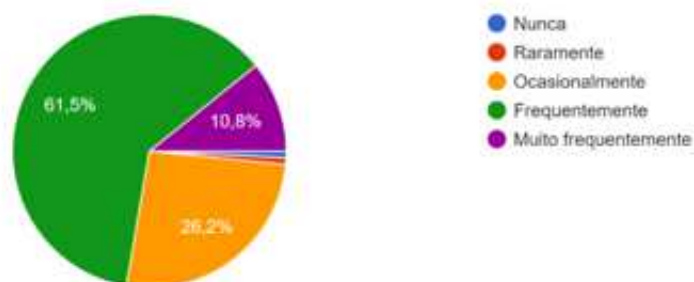
7 - Se na formação de vendas fossem incluídos módulos sobre negociação, considera que seria capaz de fechar negócios de valores mais elevados e com mais qualidade?

130 respostas



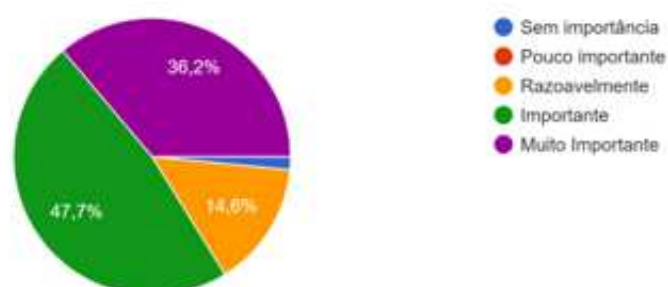
8 - Tendo em conta que irá ter a formação em vendas, indique o grau de frequência expectável para ultrapassar as objeções criadas pelos seus clientes com um maior nível de sucesso.

130 respostas



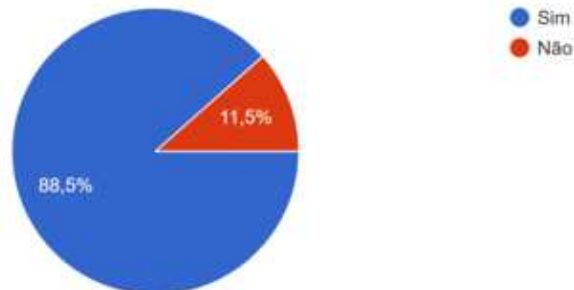
9 - Qual o grau de importância que dá à formação em vendas para conseguir desempenhar as suas funções com sucesso, tendo em conta a concorrência existente no mercado?

130 respostas



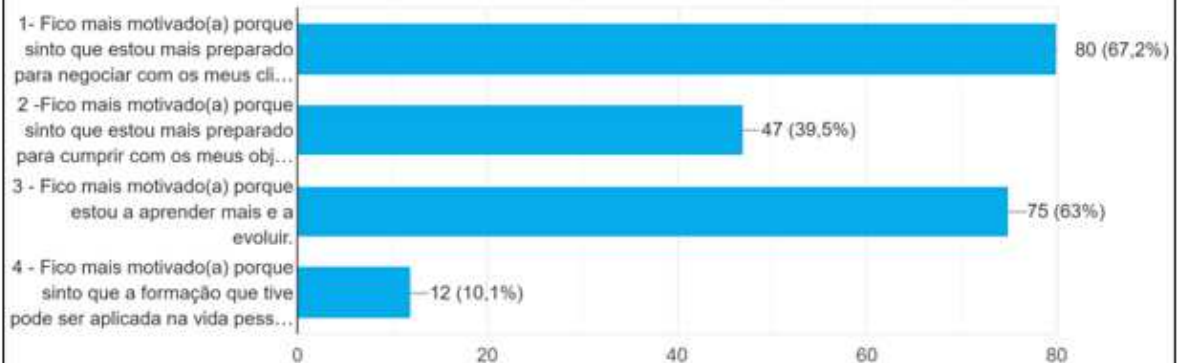
10 - Considera que a formação em vendas tem impacto na sua motivação como profissional?

130 respostas



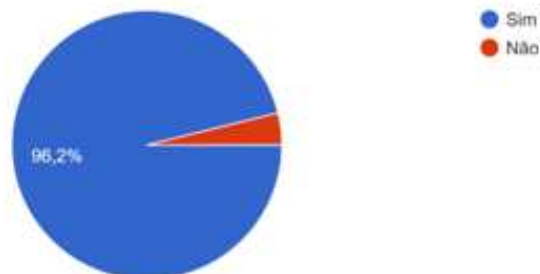
11 - Se respondeu sim à pergunta 10, indique as 2 principais razões dessa motivação :

119 respostas



13 - Considera que a formação em vendas para ter um impacto positivo nos seus resultados, deverá ter um formador experiente nessa área?

130 respostas



14 - Considera que a existência da Academia, e a entrega regular de formações para o seu desenvolvimento profissional, é um factor que o fideliza à seguradora?

130 respostas

