



APNOR

Instituto Politécnico do Porto

Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

DINAMIZAÇÃO DE MEDIADORES DE SEGUROS

PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POTENCIADORAS DO AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE NUM MERCADO REGIONAL

Nuno Alexandre Pais Moreira

Projecto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do grau de Mestre em Gestão
das Organizações, Ramo de Empresas

Orientado por:

Professor Doutor Eduardo Sá e Silva

Co-Orientado por:

Professor Doutor José Pedro T. Fernandes

Júri

Presidente: Professora Doutora Cristina Melo

Vogais: Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professor Doutor Eduardo Sá e Silva

Professor Doutor José Pedro T. Fernandes

Porto, Abril, 2012



APNOR

Instituto Politécnico do Porto

Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

DINAMIZAÇÃO DE MEDIADORES DE SEGUROS

PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POTENCIADORAS DO AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE NUM MERCADO REGIONAL

Nuno Alexandre Pais Moreira

Orientado por:

Professor Doutor Eduardo Sá e Silva

Co-Orientado por:

Professor Doutor José Pedro T. Fernandes

Júri

Presidente: Professora Doutora Cristina Melo

Vogais: Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professor Doutor Eduardo Sá e Silva

Professor Doutor José Pedro T. Fernandes

Porto, Abril, 2012

Declaro que concedo, gratuitamente ao Politécnico do Porto, autorização para arquivar e tornar acessível nomeadamente através do seu repositório institucional, nas condições abaixo indicadas, o meu trabalho de projecto, no todo ou em parte, em suporte digital e em papel.

A subscrição da presente declaração não implica a renúncia à titularidade dos direitos de autor ao direito de usar a obra em trabalhos futuros, os quais são pertença do seu criador intelectual.

Resumo

O seguro (quase) sempre existiu, mudando, apenas, as respectivas formas, objectos e objectivos, que se foram moldando e adaptando à evolução rápida e contínua da sociedade através dos tempos. Desde a antiguidade, quando as condições de vida eram ligadas à natureza e os acontecimentos futuros pareciam depender da sorte ou de circunstâncias alheias à vontade dos homens, as sociedades mais organizadas tentaram encontrar meios para diminuir os riscos envolvidos nas suas actividades. Na própria pirâmide da hierarquia das necessidades proposta por Abraham Maslow, a necessidade de segurança surge logo a seguir às necessidades mais básicas que o homem tem, como a fome, sede, sexo, etc. Assim, a necessidade de segurança assume um papel fundamental na nossa vida, promovendo o conforto e a confiança nas nossas acções.

Dada a importância dos seguros na vida do ser humano não é de admirar a elevada competitividade existente neste mercado, onde a pressão por resultados é uma preocupação diária.

Neste contexto cabe ao técnico comercial dinamizar os mediadores de seguros de forma a que estes aumentem a sua produção, utilizando as mais diversas estratégias. Contudo, nem todas as estratégias serão eficazes e mesmo que o sejam poderão implicar um aumento excessivo dos recursos utilizados, não compensando o aumento da produção conseguido. Tendo em conta estas dificuldades do dia-a-dia, na selecção de estratégias potenciadoras do aumento de produtividade dos mediadores de seguros que sejam efectivamente eficazes e eficientes, resultou este trabalho. Assim, este projecto tem como objectivo o estudo dos resultados alcançados em termos de aumento da produtividade dos mediadores de seguros, face à implementação de diferentes estratégias, focando a “remuneração”, o “*coaching*”, a “liderança” e as “características pessoais” do mediador e verificando quais as que potenciam melhores resultados.

Concluiu-se então que existem indícios sugestivos de que as práticas de “*coaching*” e “liderança” são essenciais numa fase inicial e permitem atingir resultados a curto prazo, todavia e somente a longo prazo, torna-se aconselhável acrescentar aumento de “remuneração”. Existem igualmente indícios sugestivos de que a valorização das “características pessoais” também constitui uma estratégia interessante, mas é fundamental ter a noção do tempo de maturação necessário até se alcançar algum resultado.

Pretende-se desta forma que este trabalho constitua uma ajuda à profissão de técnico comercial da área de seguros, facilitando a selecção das estratégias que promovam melhores resultados.

Palavras-chave: mercado segurador, seguros, produtividade, mediadores

Abstract

The insurance (almost) always existed, changing only its shape, objects and objectives, which were adapting to the constant and rapid evolution of society through time.

Since ancient times, when living conditions were related to nature and future events seemed to depend on luck or circumstances beyond the control of men, the most organized societies have tried to find ways to reduce the risks involved in their activities. Even in the hierarchy pyramid of needs, proposed by Abraham Maslow, the need for security arises just below the most basic needs that humans have, such as hunger, thirst and sex, etc. Thus, the need for security plays a key role in our life, promoting comfort and trust in our actions.

Given the importance of insurance on human life it is no wonder the high competitiveness that exists in this market, where the pressure for results is a daily concern.

In this context it is up to the technical commercial streamline the insurance mediators so that they increase their production, using many different strategies. However, not all strategies will be effective and may even be that they imply an excessive increase of the recourses used, not compensating the increase of production achieved. Given these difficulties of day-to-day, in the selection of potential strategies to increase the productivity of insurance mediators, that are actually effective and efficient, as resulted this work. Thus, this project aims to study the results in terms of increased productivity of insurance mediators, given the implementation of different strategies focusing on remuneration, coaching, leadership and personal characteristics of the mediator and checking which ones leverage better results.

Then, it was concluded that there is evidence suggesting that the practices of coaching and leadership are essential at an early stage and help to achieve short term results, however, and only in long term, it is advisable to add an increase of remuneration. There is also evidence suggesting that the recovery of personal characteristics also constitute an interesting strategy, but it is essential to have the notion of maturation necessary to achieve some results.

Is intended that this work constitutes a help in the profession of technical commercial in the insurance area, facilitating the selection of strategies that promote better results.

Key-words: insurance market, insurance, productivity, mediators

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.”

Aristóteles

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Eduardo Sá e Silva e ao Professor Doutor José Pedro T. Fernandes a sua orientação e a possibilidade de desenvolver este projecto.

À minha família mais próxima que sempre compreenderam o “défice” de tempo com eles passado e me apoiaram a todo o momento.

Expresso, igualmente, a minha maior gratidão pela motivação, insistência, paciência, companheirismo e lealdade, desde a primeira hora desta jornada, e que muito contribuiu para superar os momentos de desânimo...Bé.

Lista de abreviaturas e siglas

APROSE – Associação Portuguesa dos Produtores Profissionais de Seguros

APS – Associação Portuguesa de Seguros

DL – Decreto-Lei

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSAP – *Financial Sector Assessment*

ISP – Instituto de Seguros de Portugal

Índice geral

	Pág.
Introdução	1
Capítulo I – Mercado segurador	4
1. Abordagem histórica	5
1.1 Mercado segurador em Portugal	8
2. Definição de seguro	12
2.1 Definição de contrato de seguro	12
2.2 Definição de co-seguro e resseguro	13
3. Elementos essenciais do contrato de seguro	15
3.1 Empresa de seguros ou seguradora	15
3.2 Tomador do seguro ou segurado	15
3.3 Risco	16
3.4 Assunção do risco	17
3.5 Prémio	17
3.6 Tarifa de seguro	18
3.7 Proposta de seguro	20
4. Ramos de seguro	22
5. Principais canais de distribuição de seguros	24
6. Mediação de seguros	26
7. Sinistros	32
7.1 Definição de sinistros	32
7.2 A regularização de sinistros	33
8. Supervisão do sector	33
8.1 Instituto de Seguros de Portugal – ISP	33
8.2 A necessidade de regulação e supervisão	34
8.3 Associação Portuguesa de Seguradores – APS	36

Capítulo II – Produtividade	38
1. Conceito de produtividade	39
2. Indicadores de produtividade no mercado segurador	41
3. Factores potenciadores de aumento de produtividade no mercado segurador	42
Capítulo III – Projecto	45
1. Objectivos	46
2. Metodologia	46
2.1 Tipo de estudo	46
2.2 Amostra	47
2.2.1 Caracterização da amostra	47
2.2.2 Caracterização das zonas de actuação	49
2.3 Variáveis em estudo	56
2.4 Recolha de dados	57
3. Estratégias	57
4. Análise de resultados	59
Conclusões	72
Referências bibliográficas	74

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Critérios da tarifa de seguros	19
Figura 2: Ciclo de vida de produção de um contrato de seguro	21
Figura 3: Brasão, bandeira e vista de Arouca	49
Figura 4: Localização geográfica de Arouca	49
Figura 5: Brasão, bandeira e vista de Castelo de Paiva	52
Figura 6: Localização geográfica de Castelo de Paiva	52
Figura 7: Brasão, bandeira e vista de Vale de Cambra	54
Figura 8: Localização geográfica de Vale de Cambra	54

Índice de quadros

	Pág.
Quadro 1: Panorama do mercado segurador	11
Quadro 2: Ramos de seguro definidos pelo Instituto de Seguros de Portugal	23
Quadro 3: População em Arouca	50
Quadro 4: Condições de vida em Arouca	51
Quadro 5: Empresas em Arouca	51
Quadro 6: População em Castelo de Paiva	53
Quadro 7: Condições de vida em Castelo de Paiva	53
Quadro 8: Empresas em Castelo de Paiva	54
Quadro 9: População em Vale de Cambra	55
Quadro 10: Condições de vida em Vale de Cambra	56
Quadro 11: Empresas em Vale de Cambra	56
Quadro 12: Variáveis em estudo	57
Quadro 13: Produção e variação de produção	60
Quadro 14: Variação de produtividade	68

Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 1: Número de mediadores por categoria 2002-2004	28
Gráfico 2: Número de mediadores por distrito/região autónoma 2004	29
Gráfico 3: Relacionamento com as empresas de seguros 1998-2004	29
Gráfico 4: Estrutura etária dos mediadores pessoas singulares 2004	30
Gráfico 5: Classes de comissões anuais 1996, 2000 e 2004	30
Gráfico 6: Comissões processadas por categorias de mediador e para o conjunto da actividade 2002 e 2004	31
Gráfico 7: Nível médio de comissionamento nos principais seguros Não Vida 2003 e 2004	31
Gráfico 8: Nível médio de comissionamento nos principais seguros do ramo Vida 2003 e 2004	32
Gráfico 9: Variação homóloga da produção acumulada	41
Gráfico 10: Produção do mediador A	61
Gráfico 11: Variação de produção do mediador A	61
Gráfico 12: Produção do mediador B	62
Gráfico 13: Variação de produção do mediador B	62
Gráfico 14: Produção do mediador C	63
Gráfico 15: Variação de produção do mediador C	63
Gráfico 16: Produção do mediador D	64
Gráfico 17: Variação de produção do mediador D	65
Gráfico 18: Produção dos mediadores	65
Gráfico 19: Variação de produção dos mediadores	66
Gráfico 20: Variação de produção dos mediadores B, C e D	67
Gráfico 21: Variação de produtividade do mediador A	68
Gráfico 22: Variação de produtividade do mediador B	69
Gráfico 23: Variação de produtividade do mediador C	69
Gráfico 24: Variação de produtividade do mediador D	70
Gráfico 25: Variação de produtividade dos mediadores	70
Gráfico 26: Variação média de produtividade dos mediadores	71

Introdução

Enquadramento

Abraham Maslow, na sua proposta de hierarquia de necessidades, considera que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais elevado. Logo a seguir às necessidades básicas (fisiológicas), como a fome, sede, sexo, sono, etc., surge a necessidade de segurança, que vai da simples forma de se sentir seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança como emprego estável ou um seguro de qualquer tipo (saúde, trabalho, casa, carro). Desta necessidade, compreende-se a importância e relevância que a actividade seguradora sempre exerceu na sociedade e, conseqüentemente, o carácter eminentemente social que o seguro desempenha.

Sabe-se que em geral o homem/consumidor se interessa por determinados produtos segundo as suas necessidades e estas variam ao longo da vida. No caso dos seguros, o interesse pelos produtos surge como consequência da necessidade de dotar de segurança e estabilidade pessoas e bens ou as unidades de consumo ou produção, perante riscos potenciais que ameaçam (Lozano, 2000 como citado em Cruz, 2006). Nestas circunstâncias é natural que a estabilidade dos conhecimentos (competências) tenha deixado de ser a pedra de toque de funcionamento da sociedade no âmbito da economia, sendo substituída pela mudança contínua, pela flexibilidade das organizações na resposta aos desejos e às necessidades dos consumidores, sempre mais sofisticadas. Estas transformações ocorrem sob o efeito e a pressão dos mercados e dos fenómenos derivados da globalização sempre na procura de mais produtividade e melhores resultados.

A produtividade de uma empresa, por sua vez, está directamente relacionada com o seu desempenho, sendo um factor essencial na sua sobrevivência e evolução, num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Segundo a MindCapital, empresa de consultoria para a melhoria da produtividade e da *performance* empresarial, a produtividade é considerado mesmo um elemento cada vez mais significativo na formulação de estratégias das empresas competitivas.

Este facto não é excepção no que concerne às empresas do mercado segurador, as quais apresentam progressivos objectivos e metas de realização de seguros, obrigando-os à formulação de campanhas para aumentar os seus resultados.

Contudo, no mercado segurador torna-se essencial uma boa gestão da produtividade, dos factores que a potenciam e das estratégias seleccionadas face aos objectivos pretendidos. Isto porque, elevados números de contratos de seguros realizados poderão traduzir igualmente aumento do risco para a seguradora, com os prejuízos inerentes e, da mesma forma, repetitivas campanhas de aumento de vendas poderão fomentar desgaste e insatisfação dos mediadores de seguros.

Assim, as estratégias a implementar para aumentar a produtividade dos mediadores de seguros, principais elementos na comercialização de seguros das empresas seguradoras, deverão ser bem estudadas e testadas, de forma a efectivamente alcançarem os objectivos pretendidos.

Os mediadores de seguros tornam-se principalmente importantes quando, como referem Vieira et al, (2009), os segurados, via de regra, se sentem mais protegidos por entregarem o estudo e gestão da sua carteira de seguros a um mediador independente. Estes consideram o recurso ao mediador a melhor forma de defender os seus interesses, procurando a seguradora mais preparada para oferecer os serviços e a que melhor atenda as necessidades dos segurados.

Desta forma, a correcta dinamização dos mediadores de seguros torna-se pressuposto essencial.

Face à revisão bibliográfica realizada e aos estudos de diversos autores, destacam-se como variáveis relevantes para a produtividade dos mediadores de seguros, as variáveis: “produto”, “preço”, “marca”, “liderança”, “características pessoais” do mediador, “*coaching*” e “remuneração”.

Entende-se por “produto” os serviços garantidos pelo contrato de seguro, por “preço” o valor final pelo qual o consumidor irá obter o seguro, por “marca” o nome da empresa seguradora e respectiva conotação no mercado, por “liderança” a pro-actividade na dinamização da carteira de seguros, por “características pessoais” as capacidades de relacionamento inter-pessoal do mediador e a sua ambição na concretização dos objectivos propostos, por “*coaching*” o acompanhamento contínuo do mediador e por “remuneração” as comissões e prémios a atribuir ao mediador pela concretização dos objectivos.

Assim, face à revisão bibliográfica realizada constatou-se que são variados os factores que influenciam a produtividade dos mediadores de seguros, passando pelas variáveis relacionadas com o “produto”, “preço”, “marca”, “liderança”, “características pessoais” do mediador, “*coaching*” e “remuneração”.

Contudo, dadas as limitações inerentes às variáveis “produto” e “preço”, já que estão previamente determinadas pela empresa seguradora e a “marca” a qual está mais afectada às estratégias de marketing global da empresa e não pertencem à esfera de actuação do técnico comercial, estes factores não irão ser aplicados neste trabalho projecto.

Assim, este trabalho irá incidir então sobre a formulação e implementação, num mercado regional, de estratégias relacionadas com factores potenciadores da produtividade como a “liderança”, as “características pessoais” do mediador, o “*coaching*” e a “remuneração”, procurando avaliar o impacto destes sobre cada mediador, em termos de produtividade.

Motivação para a escolha da problemática

A pressão por resultados e a conseqüente necessidade de fomentar a produtividade dos mediadores de seguros fazem parte do trabalho de um técnico comercial na área seguradora e assim sendo é uma preocupação constante no meu dia-a-dia. Face a isto senti a necessidade de aprofundar o meu estudo acerca dos factores que poderão influenciar a produtividade dos mediadores e principalmente o que realmente sucede em termos práticos com a aplicação dos mesmos, motivo que me levou a desenvolver este projecto.

Objectivos

O objectivo deste trabalho projecto é estudar os vários factores potenciadores de produtividade em seguros, seleccionando os mais adequados à dinamização prática de uma rede de mediadores, no contexto de um mercado regional de seguros, com análise dos respectivos resultados.

Metodologia

Estudo com abordagem quantitativa, com amostragem não probabilística intencional, visando mediadores de seguros que operam num mercado regional, os quais estão afectos a uma companhia de seguros de âmbito nacional.

Neste trabalho projecto, foi inicialmente realizada uma revisão de literatura sobre a produtividade e os principais factores que influem sobre o seu aumento, seguindo-se depois a selecção dos factores mais adequados a aplicar a cada mediador e as estratégias a serem implementadas. Foi então analisada a produção dos mediadores de seguros no mercado regional definido, desde Outubro de 2010, período anterior à implementação das estratégias de aumento de produtividade, até Agosto de 2011. Em Novembro de 2010 iniciou-se a fase de implementação das estratégias seleccionadas. Durante o período de tempo deste estudo teve-se igualmente em consideração o acréscimo de recursos utilizados para a dinamização destes mediadores, o que entrou em linha de conta para o cálculo do aumento de produtividade alcançado por cada um. No final seguiu-se a análise de resultados, em termos de produção destes mediadores, variação de produção, recursos utilizados e o aumento de produtividade verificado, com a respectiva discussão dos resultados.

Estrutura seguida ao longo do trabalho-projecto

Neste projecto começa-se por realizar um enquadramento teórico da actividade seguradora, constituindo este o capítulo I. Assim, foi efectuada a abordagem histórica ao mercado segurador quer a nível internacional, quer a nível nacional, foram definidos termos frequentemente utilizados na área de seguros, foram explorados os principais canais de distribuição de seguros, com destaque para a mediação de seguros e realçou-se a importância da supervisão do sector.

No capítulo II é analisado o conceito de produtividade, aplicando-o à área de seguros. Para além disso são explorados os indicadores de produtividade no mercado segurador e factores potenciadores de aumento de produtividade.

No último capítulo, o capítulo III, referente ao projecto implementado e que deu origem a este trabalho, são definidos objectivos, metodologia e estratégias implementadas junto dos mediadores de seguros, sendo ainda analisados os resultados obtidos. No final apresentam-se as conclusões do estudo, tendo em conta os referenciais teóricos e os resultados práticos obtidos neste projecto.

Capítulo I – Mercado segurador

1. Abordagem histórica

O conceito implícito ao seguro, como um método de protecção face às incertezas do futuro, deriva de tempos remotos, surgindo da necessidade do homem em controlar o risco. Efectivamente, já na antiguidade, quando as condições de vida eram ligadas à natureza e os acontecimentos futuros pareciam depender da sorte ou de circunstâncias alheias à vontade dos homens, as sociedades mais organizadas tentaram encontrar meios para diminuir os riscos envolvidos nas suas actividades (António, 2009).

A ideia de seguro remonta ao século 23 a.C., surgindo na Babilónia, quando as caravanas atravessavam o deserto para comercializar camelos em cidades vizinhas. Neste contexto, os condutores de camelos obrigados a realizar longas travessias num deserto extenso e perigoso, para vender os seus animais em outras cidades, celebraram entre si um acordo pelo qual quem perdesse algum animal por morte ou desaparecimento receberia outro, que era pago por todos os companheiros que faziam parte da caravana (António, 2009), o que já era uma forma primária de seguro.

Na China antiga e no Império Romano haviam igualmente seguros rudimentares, através de associações de diversas classes profissionais de comerciantes e artesãos que, tendo por base a existência de fundos comuns, permitiam que caso viesse a ocorrer prejuízos aqueles pudessem ser ressarcidos pelos danos sofridos (Revista Âmbito Jurídico; António, 2009). Embora de uma forma básica, é possível aqui já identificar os princípios daquilo a que hoje denominamos de mutualidades ou sociedades mútuas (António, 2009).

Assim, o segurado procura no seguro uma solução para as consequências do acaso, competindo ao segurador eliminá-las e para tal, o segurador agrupa o maior número possível de pessoas (segurados) numa determinada comunidade (António, 2009). É constituída uma caixa comum através de uma contribuição (quota, prémio) feita pelos segurados, da qual, saíam pagamentos das prestações prometidas às pessoas afectadas pelo acaso (Santos, 1991).

Com o Renascimento e a expansão marítima a cobertura dos riscos ganhou nova importância, sendo em virtude dos seguros marítimos que se desenvolveu a gestão de risco na maior parte do mundo (Revista Âmbito Jurídico).

Efectivamente, o desenvolvimento do comércio marítimo, o aumento do valor das mercadorias a transitar, o risco que cada viagem comportava acrescido das avultadas despesas que os armadores tinham de suportar por cada viagem, propiciam o aparecimento de determinados costumes marítimos. De entre as primeiras ordenações náuticas podem citar-se as Leis do Rodes, datadas de 900 a.C., que durante séculos foram seguidas pelos povos que se destacaram no comércio mediterrâneo. Entre as muitas contribuições destas leis para o direito marítimo sobressai a *Lex Rhodia de Jactu*, especialmente relevante na regulação de avaria grossa (Nascimento, 2011).

Esta lei dispõe que no caso de ser necessário alijar carga de um navio para o aliviar e evitar perigo eminente, o prejuízo seja ressarcido pela contribuição de todos os beneficiários (Martins, 2006).

No ramo da navegação também foi adoptado o princípio do seguro entre os hebreus e fenícios, existindo entre os navegadores um acordo que garantia a quem perdesse um navio, a construção de outro, pago pelos participantes da viagem (Revista Âmbito Jurídico).

No século XII da era cristã surge uma nova modalidade de seguro, denominando-se contrato de dinheiro e risco marítimo, formalizado através de um documento assinado por duas pessoas, sendo uma delas a que emprestava ao navegador a quantia em dinheiro equivalente ao valor do barco e das mercadorias transportadas, se durante a viagem o barco sofresse alguma avaria, o dinheiro emprestado não era devolvido, caso contrário esse dinheiro voltava para o financiador acrescido de juros (Revista Âmbito Jurídico).

Contudo, em 1234 o Papa Gregório IX proibiu o contrato de dinheiro e risco marítimo em toda a Europa, uma vez que à época eram consideradas imorais todas as formas de remuneração de capital e nas quais se incluíam obviamente os juros (Revista Âmbito Jurídico; António, 2009).

Em resultado de tal proibição e porque as preocupações e anseios que tinham estado na origem do seu aparecimento se mantinham, a forma encontrada para contornar a proibição papal traduziu-se no surgimento da denominada venda sob condição resolutive. Através deste contrato, considerava-se vendido o navio e toda a sua mercadoria, todavia, o preço de venda apenas era pago caso se viesse a verificar um naufrágio com conseqüente perda do navio e mercadoria transportada. Caso tal não ocorresse, ou seja, na eventualidade de o navio e respectiva mercadoria chegarem a bom porto, a venda considerar-se-ia nula. Nesta forma de seguro o armador do navio pagava adiantadamente um determinado valor ao comprador, que na circunstância mais não era que um verdadeiro segurador, consubstanciando o valor que o armador pagava como um verdadeiro prémio de seguro (António, 2009).

As primeiras referências à regulamentação do seguro marítimo são encontradas no séc. XII em Itália com *Consolate de Maré* e em França com as *Regras de Oliron* (António, 2009).

O primeiro contrato de seguro nos moldes actuais foi firmado em 1347 em Génova, com a emissão da primeira apólice, sendo um contrato de seguro de transporte marítimo (Revista Âmbito Jurídico).

No séc. XIV realça-se a *Ordenação de Pisa* e no séc. XV surgem as *Ordenações de Barcelona* e, novamente em Itália as *Ordenações de Veneza*, que estabeleceram a apólice de seguro como instrumento jurídico com valor comercial, e em França surgiu no séc. XVIII o *Guidon de La Mer*, constituindo um tratado sobre o direito marítimo e a *Ordenação de Marinha*, fonte directa do código do comércio (António, 2009 e Nascimento, 2011).

Com a evolução do seguro e do mercado segurador, seguiu-se o surgimento de novas formas de seguro e novas coberturas. Tendo por base o estudo efectuado por António (2009) descreve-se em seguida o contexto em que estas ocorreram. Assim, se o desenvolvimento do comércio marítimo potenciou o aparecimento do seguro marítimo, o grande incêndio de Londres de 1666, que reduziu a cinzas 13.200 casas e mais de 80 igrejas, deu um impulso decisivo aos seguros terrestres. Com efeito, em resultado da tal tragédia, assiste-se ao surgimento do primeiro seguro terrestre, o seguro

contra incêndio, bem como ao aparecimento da companhia de seguros, que garantiam exclusivamente o risco de incêndio.

No entanto, se numa primeira fase o seguro terrestre se encontrava confinado ao seguro contra incêndio, com o decorrer do tempo e face ao elevado dinamismo que a actividade seguradora demonstrava, o âmbito da actuação das companhias de seguros sofreu um alargamento, passando desta forma a abranger igualmente os bens móveis.

No séc. XVIII, associado ao seguro marítimo, surge pela primeira vez uma forma de seguro de vida, originado pelos riscos resultantes de actos de pirataria, segurava-se o risco de captura das tripulações, nomeadamente no que respeitava ao pagamento de resgates e para além disso, existia, igualmente, a possibilidade de se segurar os escravos contra o risco de naufrágio do navio.

Com a Revolução Industrial e o triunfo do liberalismo, a iniciativa privada toma as rédeas das principais economias europeias, assistindo-se ao aparecimento de inúmeras companhias e mútuas de seguros e a um acelerado desenvolvimento da actividade seguradora privada. Em resultado do desenvolvimento tecnológico a que se assistiu, verificam-se grandes transformações sociais emergentes da Revolução Industrial, surgindo novas formas de seguro, tais como acidentes de trabalho ou as coberturas de acidentes causados por veículos de transporte e o elevado aumento da migração campo-cidade tornou necessária a adequação das regras que contemplassem as exigências de uma nova procura social.

A Alemanha, depois da unificação conduzida por Bismarck, introduz, na década de 1880, aquela que foi a primeira legislação regulamentadora da invalidez resultante de acidentes de trabalho, desempenhando o Estado um papel de regulador de conflitos, obrigando as empresas a assumirem um papel de responsabilidade pelos seus operários.

O substancial aumento da circulação automóvel veio originar um significativo acréscimo de acidentes de veículos automóveis, com esta nova realidade constata-se de igual modo a impossibilidade de os causadores suportarem os prejuízos dos danos por si provocados a terceiros, por manifesta falta de capacidade financeira, para dar resposta a este problema, institui-se em Inglaterra no ano de 1930 a obrigatoriedade da existência de um seguro de responsabilidade civil automóvel.

No séc. XX, a indústria de seguros detinha já um peso decisivo na economia mundial. O desenvolvimento das sociedades, a melhoria das condições de vida das populações, o crescimento e concentração populacional, o incremento das trocas comerciais, a evolução dos novos meios de transporte e também a consciencialização da gravidade das tragédias naturais, tornam o seguro num elemento essencial à vida humana. A todos estes fenómenos de desenvolvimento a actividade seguradora foi respondendo sempre de forma notável, traduzindo-se tal resposta no surgimento de novas formas de seguro, bem como ao aperfeiçoamento de outras já existentes.

O desenvolvimento exponencial de seguros no séc. XX veio também afirmar o seguro enquanto vertente social, isto é, muito embora a actividade seguradora seja explorada com o objectivo de obter um lucro económico, não se pode deixar de realçar o carácter eminentemente social do seguro. Este seu cariz encontra-se perfeitamente patente nos seguros de doença, vida, invalidez e providência.

Assiste-se, por isso, nos finais do séc. XX e já nos princípios do séc. XXI, a uma contínua evolução da indústria seguradora, com novas formas de seguros, novas coberturas, maior especificidade e maior complexidade. Para além disso, o fenómeno da globalização chegou também à actividade seguradora, verificando-se actualmente uma concentração empresarial e gradual redução de empresas de seguros e resseguros a actuar nos mercados internacionais.

1.1 Mercado segurador em Portugal

No final do séc. XIII, princípio do séc. XIV, o desenvolvimento do comércio por mar teve como consequência o fomento do seguro marítimo, sendo um marco na própria evolução histórica dos seguros. Assim, o seguro é inicialmente marítimo e desenvolveu-se nos países de navegadores, não se devendo descurar o importante papel que os portugueses tiveram no desenvolvimento do seguro (António, 2009).

A primeira forma de seguro, em Portugal, foi então estabelecida em 1293, no reinado de D. Dinis, cobrindo exclusivamente riscos marítimos (Nascimento, 2011). Surge a sociedade de mercadores portugueses, que apresentava a finalidade de acorrer os sinistros e as eventuais necessidades do comércio no estrangeiro, instituindo a regra de cobrar 10 soldos por frete marítimo para que se pagassem até 100 marcas de prata por sinistro marítimo (Martinez, 2006).

Os seguros marítimos foram assim os primeiros a ser objecto de regulamentação, sendo promulgadas em 1370, no reinado de D. Fernando, as primeiras leis sobre seguros. Ainda no reinado de D. Fernando, em 1375, é fixado por lei um pagamento de 2 coroas por cento sobre o valor dos navios e são constituídas bolsas no Porto e em Lisboa. Quando algum navio se perdesse ou fosse tomado pelo inimigo essa perda seria repartida por todos os armadores, caso os fundos existentes nas bolsas fossem insuficientes (Nascimento, 2011).

Em 1380 é criada a companhia das naus que funcionava como companhia de seguros, o seu objectivo era proporcionar aos proprietários dos navios uma certa segurança em caso de sinistro e para isso tinham de pagar uma percentagem dos lucros de cada viagem para uma caixa comum, cujos fundos seriam utilizados para cobrir prejuízos decorridos de sinistros marítimos (Nascimento, 2011).

A 15 de Outubro de 1529 é criado em Portugal o cargo de escrivão de seguros, através de carta régia, a qual estabelece as normas e as condições de exploração dos seguros, nomeadamente a existência de livros e registo das apólices emitidas (António, 2009).

Em 1552 é editado o primeiro tratado de seguros, escrito por Pedro Santarém, constituindo o mais antigo tratado sobre a matéria de seguros (Martinez, 2006). Pedro Santarém passou grande parte da sua vida em Itália onde, além de juriconsulto, foi agente de negócios de Portugal em Florença, Pisa e Liorne, escreveu várias obras sobre seguros sendo notável e largamente conhecido na Europa durante séculos o seu tratado sobre seguros (António, 2009).

Em 1578 é criado em Portugal o cargo de corretor de seguros, o seu papel é de intermediário entre segurados e seguradoras e nenhum seguro é válido enquanto não tenha interveniência do corretor. Em 1648 é instituída a casa de seguros, instituição que absorve as funções de corretor de seguros, a realização de contratos de seguro fora do âmbito da casa de seguros implicava a sua anulação (Nascimento, 2011).

Pouco antes do ano de 1755, data do terramoto de Lisboa, a casa de seguros de Lisboa atingiu uma enorme decadência, chegando ao ponto de ser, apenas, uma simples repartição de registo. O terramoto foi depois responsável pela destruição das instalações, incluindo todo o arquivo e registos, não havendo, por essa razão, documentos desse período. Nessa época, a actividade seguradora resumia-se praticamente aos seguros marítimos. Em 1758 é oficializado o restabelecimento da casa de seguros de Lisboa (António, 2009).

Em 1791 foi criada a primeira companhia de seguros portuguesa: Permanente seguros, fundada em Lisboa com um capital inicial de 60 contos de reis. Em 1792, são criadas quatro seguradoras, todas em Lisboa: Caldas, Machado, Gildemeester Diz & C^a; Carvalho Guillot & C^a; Esperança - companhia de seguros; Policarpo, Quintela, Caldas, Domingues & C^a. Em 1794, surge a Comércio de Lisboa - companhia de seguros. Passados dois anos, ou seja, em 1796, surgem, também em Lisboa a companhia de seguros Marítimos e a União - companhia de seguros. Em 1797, é fundada, também em Lisboa, a Tranquilidade Recíproca - companhia de seguros e surge uma outra seguradora, a Bom Conceito - companhia de seguros, a qual viria dar origem à Bonança. Em 1798 é extinta a primeira seguradora portuguesa – Permanente seguros e nasce, em Lisboa, a companhia Queirós, Barbosa & C^a. Em 1802 nasce a Ferreira, Rossi, Freire Dias & C^a e em 1804 a Indemnidade – companhia de seguros, a Socego Comum e a Bons amigos – companhia de seguros, todas em Lisboa, mantendo-se o grande crescimento do sector segurador em 1805, 1806 e 1807, com o nascimento de mais doze seguradoras, todas em Lisboa. Mais tarde, é fundada em 1808 a Bonança (à presente data Império-Bonança) constituindo uma das mais antigas companhias de seguros portuguesas e das mais antigas do mundo. Quando a Bonança se fundou, havia na praça de Lisboa mais oito companhia de seguros, todas elas concentradas em Lisboa e que se acotovelavam numa enorme concorrência que é tão antiga como o negócio (Nascimento, 2011).

Em 1833, o código de comércio da autoria de Ferreira Borges, vem substituir as disposições da casa de seguros (António, 2009).

Em 1835, nascem quatro novas companhias, com destaque para a Douro – companhia de seguros e a Segurança – companhia de seguros, as primeiras no Porto, nascendo igualmente a companhia de seguros Fidelidade e a Sossego Comum, Rectidão, Boa Fé, em Lisboa. Em 1871, no Porto, surge a Tranquilidade - companhia de seguros (Nascimento, 2011).

A partir do séc. XIX, a actividade seguradora desenvolveu-se consideravelmente, surgindo, entre outros, o seguro agrícola, o seguro de acidentes pessoais, o seguro de acidentes de trabalho e o seguro automóvel (António, 2009).

Contudo, segundo Nascimento (2011), só após a publicação do Decreto de 1907, Lei básica de seguros, é que surgem de facto as primeiras companhias portuguesas a explorar o seguro com bases técnicas rigorosas.

Andrade (1974 como citado em António, 2009), reforça esta ideia, referindo que as primeiras regras conformadoras da actividade seguradora em Portugal têm a sua origem no termo do séc. XIX e início do séc. XX, consagrando-se, nessa altura, alguns princípios basilares actuais, sendo eles o princípio da tipicidade, da exclusividade e da supervisão dos poderes públicos, tidos como indispensáveis para assegurar a consistência das instituições seguradoras e o equilíbrio do sector.

Embora o mercado segurador fosse progressivamente evoluindo ao longo dos anos, até ao final da década 70 a mediação em Portugal era pouco profissional, sem legislação ou estatuto próprio. Além disso era reduzido o número de correctores e mediadores organizados e a sua formação era inexistente ou mínima (Nascimento, 2006).

Com a revolução vieram as nacionalizações das companhias existentes, ficando somente 6 grandes companhias, nomeadamente a Império, Bonança, Tranquilidade, Mundial Confiança, Fidelidade e Aliança seguradora e outras tantas mistas ou mútuas, como a Generali e A Social (Nascimento, 2011). Em 1976, com o Decreto-Lei (DL) nº 11-B/76 é constituída a Comissão Instaladora do Instituto Nacional de Seguros, este instituto tinha como funções coordenar toda a actividade seguradora e resseguradora em Portugal (Amorim, 2005).

Igualmente em 1976 é fundada no Porto a APROSE – Associação Portuguesa de Produtores de Seguros (APROSE, 2011).

Em 1982, com base no DL nº 302/82 foi criado o Instituto de Seguros de Portugal (ISP) que assumiu as funções do Instituto Nacional de Seguros e da Inspeção Geral de Seguros (Cordeiro, 2001).

Também em 1982 foi constituída a APS, na altura designada por Associação Portuguesa de Seguros, tendo como objectivo a defesa dos direitos dos seus associados, passando a partir de 1985 a ter a denominação de Associação Portuguesa de Seguradores (Santos, 1991).

Começa-se igualmente a esboçar o estatuto do mediador em 1982, regulamentado pelo DL nº 302/82 de 30 de Julho. Contudo, na década de 80 a evolução dos mediadores não foi significativa e só com o aparecimento em 85/86 de produtos financeiros é que se começou a desenhar um novo mercado (Nascimento, 2006).

Quando surge a primeira seguradora privada em Portugal em 1986, a Lusitânia, já o mercado mostrava claramente sinais de retoma (Nascimento, 2006).

Actualmente, o regime da actividade seguradora em Portugal é grandemente marcado pela adesão à União Europeia e pelas consequentes obrigações comunitárias, sobretudo no âmbito da liberalização e execução do mercado interno dos serviços, capitais e direito de estabelecimento (António, 2009).

O sector segurador em Portugal, cuja actividade é presentemente regulada pelo DL nº 94-B/98, de 17 de Abril, republicado pelo DL nº 2/2009, de 5 de Janeiro e alterado pelo DL nº 52/2010, de 26 de Maio, apresenta um soberbo grau de concentração, causado pelo grande afluxo de fusões e aquisições nos últimos anos, sob a responsabilidade do sector bancário e que acompanhou todos os movimentos

ocorridos neste contexto em todo o mundo (Fonseca, 2000 como citado em António, 2009). De acordo com o citado autor, o objectivo dos envolvidos nesta torrente de fusões e aquisições foi ganhar sinergias e alcançar economias de escala, apontando para a melhoria de produtividade, competitividade e o aumento da rentabilidade.

Assim, o movimento de concentração assinalado no nosso país nos últimos anos levou a que no ano de 2000, cerca de 80% do mercado segurador em Portugal, fosse controlado pelos cinco maiores grupos seguradores a actuar em território nacional (António, 2009). É de referir que, em termos comparativos, no ano de 1997, os cinco maiores grupos seguradores eram detentores unicamente de 61% do mercado, quase menos 20 pontos percentuais do que em 2000 (Silvestre *et al.*, 2002 como citado em António, 2009).

O mercado segurador em Portugal registou um crescimento constante durante vários anos, tendo conseguido demonstrar um carácter sólido e relativamente estável, contudo a crise financeira mundial que se iniciou em 2008 teve um impacto significativo neste sector, prevendo-se um abrandamento nos próximos anos (Delgado, 2011).

O panorama actual do mercado segurador, disponibilizado pela APS, pode ser visualizado no quadro que se segue:

> GRANDES AGREGADOS									
	2006	2007	2008	2009	2010	+07/06	+08/07	+09/08	+10/09
Nº de Companhias	76	83	85	87	82	9,2%	2,4%	2,4%	-5,7%
Nº de Empregados	11.518	11.295	11.307	11.270	11.224	-1,9%	0,1%	-0,3%	-0,4%
Nº de Mediadores	37.466	25.947	27.424	27.139	25.897	-30,7%	5,7%	-1,0%	-4,6%
Activo Líquido	51.060	55.307	54.175	60.395	62.277	8,3%	-2,0%	11,5%	3,1%
Activos de Investimento	45.436	52.428	50.791	57.220	58.799	15,4%	-3,1%	12,7%	2,8%
Capitais Próprios (S.Liq.)	3.900	3.893	3.070	4.189	3.934	-0,2%	-21,1%	36,5%	-6,1%
Prémios de Seguro Directo	13.123	13.751	15.326	14.516	16.342	4,8%	11,5%	-5,3%	12,6%
Ramo Vida	8.762	9.369	11.005	10.384	12.173	6,9%	17,5%	-5,6%	17,2%
Ramos Não Vida	4.361	4.382	4.321	4.132	4.168	0,5%	-1,4%	-4,4%	0,9%
Resultados do Exercício	706	669	(22)	260	406	-5,2%	-103,3%	-1291,1%	55,9%
Conta Técnica Vida	323	389	(28)	228	389	20,4%	-107,3%	-908,2%	70,2%
Conta Técnica Não Vida	531	366	155	69	61	-31,1%	-57,7%	-55,3%	-12,2%
Conta Não Técnica	(149)	(86)	(148)	(37)	(43)	-42,2%	72,9%	-75,0%	16,4%
Capitais Próprios / Activo Líquido	7,6%	7,0%	5,7%	6,9%	6,3%	-1,4 pp	1,3 pp	-0,6 pp	-6,3 pp
Resultados / Capitais Próprios	18,1%	17,2%	-0,7%	6,2%	10,3%	-17,9 pp	6,9 pp	4,1 pp	-10,3 pp

U: Milhões de euros Fontes: APS - Associação Portuguesa de Seguradores | ISP - Instituto de Seguros de Portugal | BP - Banco de Portugal | INE - Instituto Nacional de Estatística Quadro 1

Quadro 1: Panorama do mercado segurador 10/11 (Fonte: APS, 2011a)

2. Definição de seguro

Segundo Loureiro (2002) a definição legal de seguro traduz-se no contrato pelo qual o segurador se obriga a garantir, contra riscos predeterminados, interesse legítimo do segurado, relativo à pessoa ou à coisa, mediante o pagamento do prémio por este.

Na opinião de Delgado (2011), é a operação pela qual o tomador de seguro, mediante o pagamento de um prémio, obtém a promessa, dentro do enquadramento definido pela lei ou pelo contrato, de uma prestação por parte da seguradora em caso de sinistro.

Santos (1991), formula uma definição que entende ser mais completa, referindo que seguro é uma operação pela qual é transferida para o segurador a gestão empresarial organizada em moldes científicos e baseada em leis estatísticas, de determinados riscos aleatórios comuns a uma mutualidade de segurados, através de contratos bilaterais pelos quais o contratante segurador se compromete perante o contratante segurado a liquidar ao beneficiário do contrato prestações em dinheiro, espécie ou serviços no caso e na medida dos danos originados pela concretização desses riscos, ou a liquidar em capital ou renda de acordo com o que prévia e convencionalmente tiver sido estipulado em modalidades de natureza não indemnizatória, obrigando-se cada contratante segurado ao pagamento de certa importância em dinheiro, correspondente à sua quota parte na gestão dos riscos em causa e ou das responsabilidades assumidas.

2.1 Definição de contrato de seguro

A instituição de contrato de seguro surgiu do aperfeiçoamento ao longo do tempo das garantias de protecção e reparação, criadas pelo homem com a finalidade de prevenir e reparar o melhor possível as suas perdas (ISP, 2009).

Existem várias definições de contrato de seguro na literatura, no entanto, todas têm em comum a partilha do risco mediante o pagamento de uma quantia em dinheiro.

Segundo António (2009), por via do contrato de seguro, uma entidade transfere para outra o risco da eventual ocorrência de um dano (sinistro), na esfera própria ou alheia, mediante o pagamento de uma remuneração (prémio).

Segundo o ISP o contrato de seguro é um acordo através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, nos termos acordados. Em contrapartida a pessoa ou entidade que celebra o seguro (o tomador do seguro) fica obrigada a pagar ao segurador o prémio correspondente, ou seja, o custo do seguro (ISP, 2011a).

Poder-se-á ainda definir o seguro como o contrato aleatório por via do qual uma das partes (seguradora) se obriga, mediante o recebimento de um prémio, a suportar o risco, liquidando o sinistro que venha a ocorrer (Martinez, 2006).

Um contrato de seguro resulta de um acordo mantido entre uma empresa de seguros (ou resseguros) e um tomador de seguros, segundo o qual a empresa recebe do tomador um prémio correspondente ao risco que é transferido para essa empresa (ISP, 2009). Dessa forma, ela concorda em compensar o tomador, segurado ou beneficiário através do pagamento de indemnizações e/ou outros tipo de benefícios, caso a ocorrência de um acontecimento seguro afecte adversamente o segurado, o beneficiário ou qualquer entidade lesada de tal ocorrência.

O acontecimento seguro coberto pressupõe a verificação de um evento incerto, sendo necessário conhecer previamente qual o risco de seguro que está associado à incerteza desse evento seguro (António, 2009).

O DL nº 72/2008, de 16 de Abril estabelece o regime jurídico do contrato de seguro.

2.2 Definição de co-seguro e resseguro

O desenvolvimento da actividade seguradora, alicerçado no crescimento do comércio marítimo, terá contribuído decisivamente para o aparecimento do co-seguro e o resseguro, tendo como contexto a amplitude dos riscos marítimos, a que poderiam estar associadas perdas de grande montante, o que aconselhou a que vários seguradores se associassem, dividindo entre si o risco a segurar. Assim terá provavelmente nascido o co-seguro (António, 2009).

“No co-seguro verifica-se a cobertura conjunta de um risco por vários seguradores, denominados co-seguradores, de entre os quais um é o líder, sem solidariedade entre eles, através de um contrato de seguro único, com as mesmas garantias e idêntico período de duração e com um prémio global” (DL nº 72/2008, p. 2242).

Assim, um contrato em regime de co-seguro acontece quando várias empresas de seguros partilham um determinado risco, repartindo entre si as percentagens de capital seguro e os valores de prémio a receber, proporcionalmente ao risco que assumem (António, 2009).

“O contrato de co-seguro é titulado por uma apólice única, emitida pelo líder na qual deve figurar a quota-parte do risco ou a parte percentual do capital assumidas por cada co-segurador” (DL nº 72/2008, p. 2242).

Num contrato de co-seguro, cada empresa de seguros é apenas responsável pela sua quota-parte de responsabilidade assumida (Martins, 2006).

Próximo do co-seguro, o resseguro, também chamado seguro sobre o seguro, trata-se de uma operação através da qual o segurador ressegura numa outra entidade (ressegurador) parte do risco que aceitou (António, 2009).

“O resseguro é o contrato mediante o qual uma das partes, o ressegurador, cobre riscos de um segurador ou de outro ressegurador” (DL nº 72/2008, p. 2243).

Esta forma de transferência de riscos consiste em repassar, por parte de uma empresa de seguros e por meio de pagamento de um prêmio, um conjunto de riscos cujos seguros aceitou para uma contraparte, a empresa de resseguros (Horta, 2001).

O resseguro é o contrato através do qual uma empresa de seguros transfere para a outra ou para outras empresas de seguros denominadas resseguradoras parte da responsabilidade assumida no âmbito de um ou mais contratos de seguro (António, 2009).

É o meio convencional utilizado para a transferência de riscos de seguros e caracteriza-se por ser um contrato efectuado entre a empresa que tem a necessidade de ceder o risco, a empresa de seguros, e aquela eu pretende aceitar, a empresa de resseguros (Dinis, 2009). O resseguro é o seguro das seguradoras (Centeno, 2003).

Segundo Dinis (2009), o negócio segurador consiste em comercializar riscos, pelo que assume a maior relevância a forma como cada risco é gerido. Desta forma, de modo a aumentar a capacidade de aceitação de um maior número de seguros ou reduzir e pulverizar os diversos riscos, as empresas de seguros e de resseguros utilizam o resseguro como o principal mecanismo de transferência de risco.

Assim, a grande vantagem do resseguro, tal como o co-seguro, é possibilitar uma dispersão do risco assumido, permitindo, assim, às empresas de seguros minimizar as consequências que a ocorrência de um sinistro de elevada dimensão poderia representar na estabilidade e segurança financeira da própria empresa seguradora (António, 2009).

Horta (2001) resume as vantagens na utilização do resseguro, enquanto mecanismo de transferência de riscos:

- Aumenta a capacidade de aceitação, por parte da empresa cedente, de um maior número de seguros e de riscos com valores comparativamente elevados;
- Permite às cedentes equilibrar, padronizar e parametrizar as suas carteiras em cada ramo;
- Elimina ou reduz picos e desvios de sinistralidade em tipos de riscos, seguros ou carteiras determinadas, facilitando à cedente a planificação, a fixação de taxas e o cálculo de prémios, e a elaboração de tarifas e tabelas;
- Pulveriza, reduz e dilui os riscos, especialmente aqueles de maior dimensão, distribuindo as responsabilidades por mercados e áreas geograficamente diversificadas.

Naturalmente que todas estas vantagens têm um preço e as empresas cedentes têm muitas vezes de desembolsar prémios bastante elevados pela cedência dos riscos com elevadas probabilidades de ocorrência, além disso no caso de empresas de seguros de reduzida dimensão, estas apresentam igualmente um reduzido poder de negociação face a alguns resseguradores, o que poderá prejudicar a gestão do seu negócio (Dinis, 2009).

O resseguro pode ser praticado por empresas especializadas que só exploram o resseguro ou por todas as outras seguradoras. O resseguro, para além do objectivo de divisão do risco, surge, também na procura e troca de experiências, bem como na conquista de novos mercados (António, 2009).

Nos nossos dias o co-seguro e o resseguro são duas figuras jurídicas utilizadas pelas empresas de seguros para dispersão dos vários riscos que aceitam. Com efeito, a generalidade das empresas de seguros procuram minimizar o risco para que, na eventualidade de ocorrer um sinistro de grande dimensão, tal não ponha em causa a solidez e a viabilidade económica da seguradora (Martins, 2006).

3. Elementos essenciais do contrato de seguro

3.1 Empresa de seguros ou seguradora

Para se celebrar um contrato de seguro é necessário a presença de pelo menos duas partes (ISP, 2009). Uma delas é sem dúvida a empresa de seguros, entidade devidamente autorizada pela autoridade responsável pela supervisão do sector, o ISP, e que apresenta como função a exploração de determinados ramos de seguro, aceitando a transferência do risco de outra entidade mediante o recebimento de um determinado valor, o prémio de seguro (Martins, 2006).

Segundo Delgado (2011), é a entidade legalmente autorizada a exercer a actividade seguradora e que subscreve, com o tomador de seguro, o contrato de seguro.

3.2 Tomador do seguro ou segurado

Outro elemento essencial no contrato de seguro é o tomador de seguro, ou seja, aquele que efectua com a empresa de seguros um contrato através do qual a sua responsabilidade, ou seja, o risco seja transferido para aquela entidade (Martins, 2006).

É a pessoa que celebra o contrato de seguro com a empresa de seguros, sendo responsável pelo pagamento do prémio (ISP, 2011a).

Segundo Loureiro (2002), o segurado é a pessoa física ou jurídica que tem interesse directo e legítimo na conservação da coisa ou pessoa, fornecendo uma contribuição periódica e moderada, designado por prémio, em troca do risco que o segurador assumirá de, em caso de incêndio, abaloamento, naufrágio, roubo, falência, acidente, morte, perda de faculdades humanas, etc., indemnizá-lo pelos danos sofridos.

Delgado (2011), refere por sua vez que é a pessoa singular ou colectiva no interesse da qual o contrato de seguro é celebrado, ou a pessoa segura em relação à qual a seguradora assume a responsabilidade de determinados riscos.

3.3 Risco

O objecto do negócio da actividade seguradora gira em torno do conceito do risco (António, 2009). Pode-se afirmar que o risco é a base do seguro e é o elemento fundamental da sua existência, podendo ser definido como um acontecimento fortuito, algo que é susceptível de vir a acontecer, mas não inevitável, um facto dinâmico que pode ser maior ou menor consoante as circunstâncias de tempo e espaço (Martins, 2006).

Segundo Loureiro (2002) risco é o acontecimento futuro e incerto previsto no contrato, susceptível de causar dano. Para o risco ser segurável deve cumprir as seguintes condições: ser possível, ser futuro, ser incerto, ser mensurável, não estar dependente dos proponentes e a sua ocorrência provocar prejuízos de ordem económica.

Na opinião de Delgado (2011), é a possibilidade de ocorrência de um acontecimento fortuito, súbito e imprevisto, de verificação incerta e/ou em data incerta contra a qual se pretende celebrar o contrato de seguro para reparar ou compensar os prejuízos que dele possam resultar, sendo o risco a expectativa de sinistro, sem ele não pode haver contrato de seguro.

Sabendo que só se podem segurar risco, para estudo do seguro cumpre fazer a análise económica do risco. Tradicionalmente, superada a situação unitária de um risco esporádico que fosse assumido em dado contrato, o risco segurável, isto é, que se pode assumir num contrato de seguro, assenta em critérios matemáticos, concretamente em cálculo probabilístico ou actuarial, feito com base na experiência estatística através da chamada lei dos grande números (Martins, 2006).

Quanto maior o risco, maior a probabilidade de ocorrência do sinistro, maiores as possibilidades da seguradora vir a pagar a indemnização, logo maiores terão de ser os fundos e maiores serão os prémios (Loureiro, 2002).

Numa sociedade de livre concorrência e em crescente complexidade técnica, cada vez mais se sente a necessidade de o risco – assente no cálculo de probabilidades – ser também conjugado com a designada selecção adversa, em que se tem em conta a informação deficiente da situação por parte da seguradora antes da celebração do contrato. Por via da regra, o tomador do seguro terá um conhecimento da situação segurável mais pormenorizado do que a seguradora, pelo que, o encobrimento de qualquer aspecto pode agravar o risco. O agravamento do risco (desconhecido) resulta da mencionada selecção adversa (António, 2009).

Não estando a seguradora ciente de todos os contornos que poderão potenciar o sinistro, e não tendo havido informação pormenorizada por parte do tomador do seguro, há um agravamento do risco derivado da selecção adversa (Martins, 2006).

Além da selecção adversa, outro facto de agravamento do risco assumido pela seguradora é designado de risco moral, em que a existência do seguro potencia a falta de cuidado do segurado após o ajuste (António, 2009). Com alguma frequência, o facto de ter seguro leva a que o tomador seja menos cuidadoso com as suas acções e atitudes no que respeita a evitar o sinistro, nisto consiste o risco moral da seguradora (Martins, 2006).

Ainda no que diz respeito ao risco, deve-se reflectir sobre algumas das suas características, nomeadamente a aleatoriedade, a licitude e o carácter fortuito, relacionando-as com as classes de risco, por exemplo em função do grau de intensidade desse risco (Martins, 2006).

Tomando como exemplo o caso de um condutor habilitado com a carta de condução há menos de dois anos, comparando-o com outro condutor habilitado há mais de dez anos, facilmente se entende que a probabilidade de ocorrer um sinistro, ou melhor, o risco do primeiro ter um acidente de viação é provavelmente maior que o segundo, considerando, obviamente, que a sua experiência é em função do maior aumento probabilístico do risco (António, 2009).

3.4 Assunção do risco

A obrigação da empresa de seguros quando celebra um contrato de seguro traduz-se na assunção do risco. A seguradora assume-se como responsável pelos sinistros que eventualmente possam vir a ocorrer com determinada pessoa segura ou bem. Caso venha a verificar-se um sinistro e se as circunstâncias em que o mesmo ocorreu forem enquadráveis nas coberturas subscritas pelo segurado, a empresa de seguros constitui-se na obrigação de ressarcir o tomador do seguro e/ou terceiros envolvidos dos danos sofridos até ao limite do capital estabelecido no seguro subscrito (António, 2009).

Apesar disso, segundo o mesmo autor, entende-se que a indemnização não é um dos elementos essenciais do contrato de seguro, pois pode acontecer que durante a vigência do contrato não ocorra nenhum sinistro, apesar de a seguradora ter assumido determinado risco. É pois a assunção do risco e não o pagamento da indemnização que materializa a obrigação da empresa de seguros. A indemnização não existe sem risco e, conseqüentemente, sem a sua assunção, mas o risco pode existir sem indemnização.

A indemnização mais não é que uma consequência da assunção do risco (Martins, 2006).

3.5 Prémio

O prémio de seguro é a prestação exigida pela empresa de seguros como contrapartida pela transferência do risco por parte do tomador de seguro (António, 2009).

Segundo o ISP o prémio de seguro é o valor total, incluindo taxas e impostos, que o tomador do seguro deve pagar ao segurador pelo seguro.

O prémio é a contrapartida da cobertura acordada e inclui tudo o que seja contratualmente devido pelo tomador do seguro, nomeadamente os custos de cobertura do risco, os custos de aquisição, de gestão e de cobrança e os encargos relacionados com a emissão da apólice, a que acrescem os encargos fiscais e parafiscais (DL nº 72/2008).

O estabelecimento de prémio de seguro está intimamente ligado ao risco a transferir para a empresa de seguros. Pode-se mesmo dizer que existe uma relação proporcional entre o prémio de seguro e o risco. Quanto maior for o risco, maior deverá ser o prémio a pagar pelo tomador do seguro (António, 2009).

Assim se entende que o prémio de seguro poderá ser objecto de actualizações extraordinárias durante a vigência do contrato, em face de alterações do risco e/ou aumento/reduções das coberturas inicialmente contratadas (Martins, 2006).

Relativamente ainda ao prémio, importa salientar, de acordo com o disposto no DL 122/2005 de 29 de Julho, o facto de o contrato de seguro apenas se tornar válido após o pagamento do prémio (ou fracção) por parte do tomador. Deste modo, na falta de pagamento do prémio ou fracção, o risco deixa de estar coberto, não sendo o contrato eficaz quanto às obrigações de ambas as partes (António, 2009).

3.6 Tarifa de seguro

A tarifa de seguro é o conjunto de critérios e de condições de subscrição que permitem o cálculo do prémio do seguro (ISP, 2011a).

Segundo Delgado (2011), é a designação dada ao quadro de prémios ou de taxas de prémio a aplicar aos riscos a segurar e ao conjunto de condições de subscrição de um dado ramo.

Assim, o cálculo do prémio referido no ponto anterior resulta de um conjunto de factores que determinam uma determinada taxa, de cuja aplicabilidade irá resultar um determinado prémio (António, 2009).

Uma tarifa de seguro é então um conjunto de disposições, regras e preceitos, de tabelas de taxas e/ou de prémios que regulamentam ou orientam os principais aspectos ligados à produção de um determinado ramo ou modalidade de seguros, na medida em que a sua aplicação resulta no prémio a pagar pelo tomador de seguro (Santos, 1991).

A definição de uma tarifa obedece a critérios técnicos genéricos:

➤ Adequação

Tarifas excessivamente baixas originam maus resultados industriais, descapitalização e o perigo de falência das seguradoras, o que acaba por prejudicar os detentores do capital, os segurados e os próprios lesados. As tarifas também não devem ser demasiado elevadas sob pena de o segurado pagar um valor especulativo muito superior ao custo real do produto adquirido.

➤ **Equidade**

Os mesmos riscos devem pagar as mesmas taxas ou taxas semelhantes devem corresponder a riscos semelhantes. Não é equitativo por exemplo, que o proprietário de um apartamento residencial tenha indexada a mesma taxa de prémio que o dono de uma unidade industrial de cortiça, relativamente ao risco de incêndio.

➤ **Flexibilidade**

Não deve existir rigidez na aplicação de uma taxa, deve ser possível, dentro de certa medida, variar a taxa para determinado tipo de seguro ou de risco, desde que tal seja justificado.

➤ **Estabilidade**

A tarifa deve obedecer a uma estrutura de taxas relativamente estável durante um período de tempo suficientemente grande, possibilitando a construção de estatísticas baseadas nos mesmos parâmetros.

➤ **Dinamismo**

As tarifas devem ser revistas periodicamente, uma vez que vão sucedendo alterações com o decorrer do tempo que podem reflectir-se no próprio risco, nas despesas administrativas ou noutros componentes.

➤ **Acção preventiva**

É fundamental que as tarifas tenham uma componente que estimule as medidas de prevenção por parte dos segurados. É importante recordar que, embora seja paga a indemnização resultante do sinistro, este traduz-se sempre em prejuízos para o segurado e/ou lesado.

(Santos, 1991)

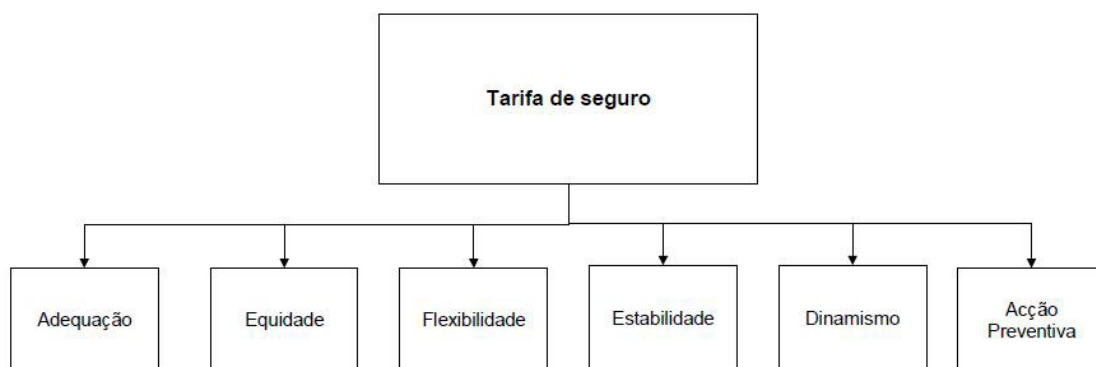


Figura 1: Critérios da tarifa de seguros (Fonte: António, 2009)

A determinação da tarifa de seguros implica a necessária conjugação de vários factores internos e externos à companhia de seguros, sendo que cada um deles tem uma importância relativa e nenhum pode ser esquecido. A não observação de tais condições poderá comprometer a própria actividade da empresa seguradora, uma vez que esta poderá não estar a cobrar o devido valor pelo risco aceite, ou pelo contrário, poderá estar a onerar demasiadamente esse mesmo risco, afastando dessa forma potenciais clientes (António, 2009).

3.7 Proposta de seguro

A proposta de seguro é um documento que as seguradoras fornecem ao clientes quando estes pretendem formalizar um contrato de seguro e que deve ser preenchido pelo proponente e entregue nos serviços da seguradora, ou junto daquelas que a representam (António, 2009).

Segundo o ISP a proposta de seguro é o documento através do qual o tomador do seguro expressa a vontade de celebrar o contrato de seguro e dá a conhecer ao segurador o risco que pretende segurar. A proposta traduz-se num impresso onde o proponente deverá fazer constar todos os elementos essenciais para que a companhia fique a conhecer em termos formais o risco, pelo que, é absolutamente essencial que nada seja omitido por parte do proponente que possa de alguma forma desvirtuar a avaliação e a aceitação do risco por parte da empresa de seguros. A informação prestada pelo proponente na proposta apresentada é de extrema importância para a vida do contrato de seguro e a própria lei culmina com a nulidade do contrato de seguro celebrado com base em declarações inexatas ou duvidosas por parte do tomador do seguro, nos termos do artigo 429º do código comercial (António, 2009).

Em seguida, a figura 2 ilustra um possível ciclo de vida da produção de um contrato de seguro.

Existindo interesse por parte de alguém em subscrever um contrato de seguro, através de um dos vários canais da empresa seguradora ao dispor para o efeito, essa pretensão é enviada sob a forma de um documento de proposta de seguro. A documentação recebida é sujeita a uma pré-análise, onde são avaliados todos os documentos e informação fornecida, de forma a garantir que a análise a ser efectuada posteriormente possa ser correctamente avaliada. De acordo com os elementos da proposta os serviços da seguradora vão proceder à sua análise, da qual irá resultar a respectiva avaliação do risco. Esta avaliação pode ser levada a efeito pelos serviços internos da própria seguradora, ou, em casos particulares, através do recurso a entidades externas aos seus serviços (António, 2009).

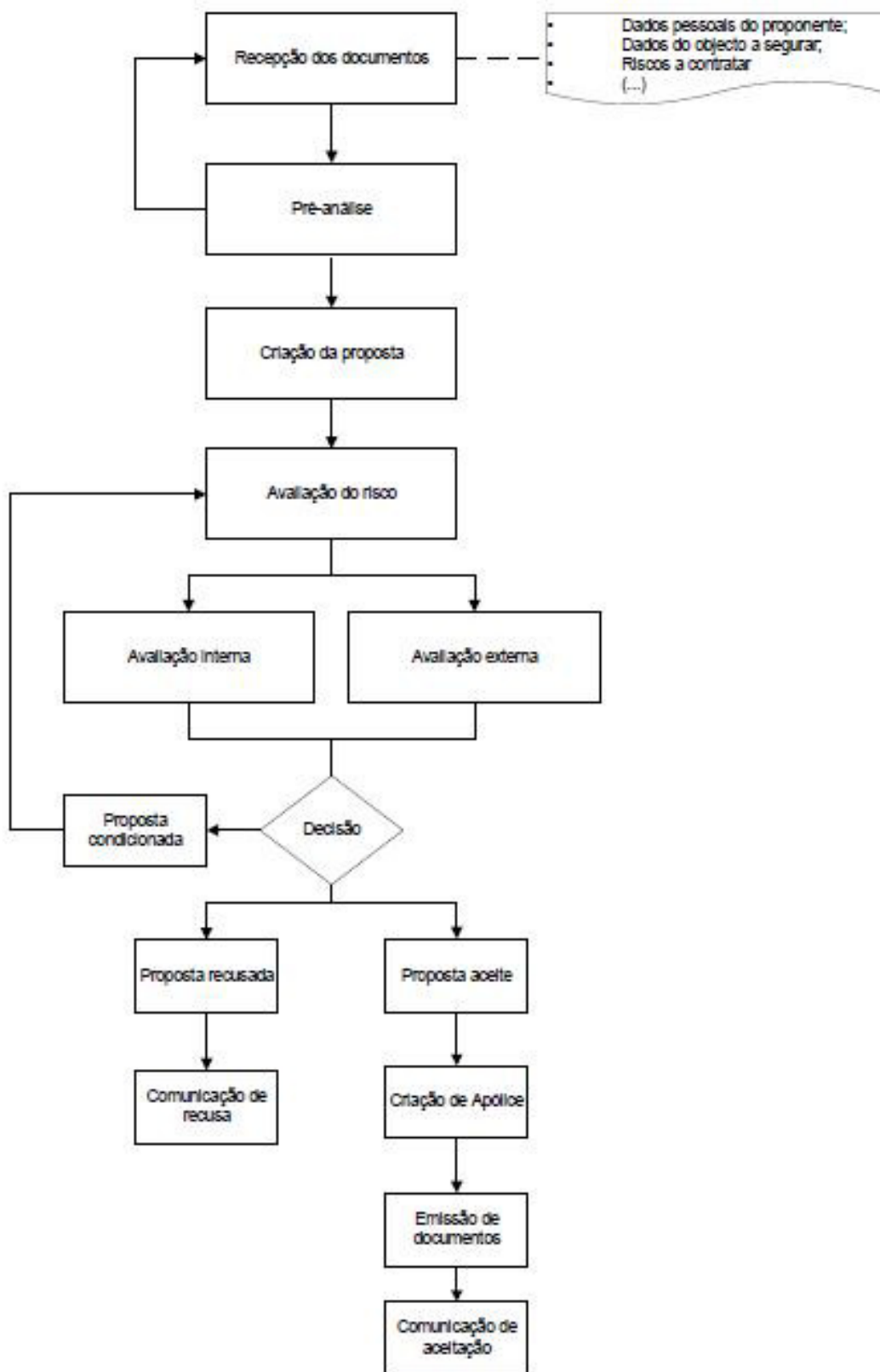


Figura 2: Ciclo de vida de produção de um contrato de seguro (Fonte: António, 2009)

Da conjugação da avaliação do risco com a estimativa do lucro resultante da concretização do negócio a seguradora vai tomar uma decisão, que pode ser traduzida num dos seguintes três resultados:

➤ Proposta condicionada

A empresa não aceita as condições inicialmente proposta, sugerindo ao proponente alterações entendidas como necessárias para a concretização do negócio. Estas podem ou não ser aceites pelo proponente, que pode também sugerir novas alterações.

➤ Proposta recusada

A empresa depois de proceder às avaliações necessárias não aceita concretizar o negócio recusando a proposta e efectuando a sua comunicação ao proponente.

➤ Proposta aceite

A empresa depois de efectuar as avaliações necessárias entende aceitar a cobertura do risco proposta, concretizando o negócio e procedendo à criação da respectiva apólice e emissão dos documentos a enviar ao cliente, juntamente com o aviso de aceitação. Importante será referir que todos estes processos se encontram mais ou menos parametrizados em função dos respectivos ramos de seguro. Existem ramos de seguro que pela sua especificidade não são objecto de uma extensa análise e risco. Outros há que, pela sua complexidade, exigem um estudo prévio do risco a segurar, muitas vezes realizado através da deslocação ao próprio local onde se encontra o risco que se pretende segurar – análise de risco.

(António, 2009)

4. Ramos de seguro

Ramos de seguro referem-se à classificação legal dos seguros, de acordo com a sua natureza (ISP, 2011a). Assim, no âmbito da actividade seguradora os seguros estão divididos em dois grandes grupos denominados ramos de seguros e que podem ser *Não Vida*, ou *Vida*, que por sua vez se dividem em diversas modalidades que ainda se subdividem em sub-modalidades, consoante o tipo de risco que cobrem (Martins, 2006).

A legislação que estabelece o regime de acesso e de exercício da actividade seguradora, o DL nº 94-B/98, de 17 de Abril, republicado pelo DL nº 2/2009, de 5 de Janeiro, tipifica no seu artigo 123º a composição dos ramos Não Vida e no artigo 124º define a composição do ramo Vida, compreendendo cada ramo diversas modalidades.

Comercialmente, os ramos têm várias designações, havendo inclusive companhias de seguros que lançam produtos que incluem vários ramos. No entanto, existe uma relação directa com o quadro de ramos definido pelo ISP no plano oficial de contas para as companhias de seguros (Quadro 2).

Grupo	Subgrupo
Acidentes e Doença	Acidentes Acidentes de trabalho Acidentes pessoais Pessoas transportadas Doença
Incêndio e outros danos	Incêndio e elementos da natureza Outros danos em coisas Agrícola – Incêndio Agrícola – Colheitas Pecuário Roubo Cristais Deterioração de bens refrigerados Avaria de máquinas Riscos múltiplos habitação Riscos múltiplos comerciantes Riscos múltiplos industrial Outros
Automóvel	Veículos terrestres Mercadorias transportadas Responsabilidade civil de veículos terrestres a motor Pessoas transportadas
Marítimo e transportes	Veículos ferroviários Embarcações marítimas, lacustres e fluviais Responsabilidade civil de embarcações lacustres e fluviais Responsabilidade civil de veículos ferroviários Mercadorias transportadas Pessoas transportadas
Aéreo	Aeronaves Responsabilidade civil de aeronaves Mercadorias transportadas Pessoas transportadas
Mercadorias transportadas	Mercadorias transportadas
Responsabilidade Civil	Responsabilidade civil geral Responsabilidade civil de produtos Responsabilidade civil profissional Responsabilidade civil de exploração Caçadores Outros
Diversos	Crédito Caução Perdas Pecuniárias diversas Protecção jurídica Assistência Seguros diversos
Vida	Seguro de Vida Seguro de nupcialidade e seguro de natalidade Seguro de fundos de investimento Operações de capitalização

Quadro 2: Ramos de seguro definidos pelo Instituto de Seguros de Portugal (Fonte: António, 2009)

Em Portugal, alguns dos ramos de seguros, estão definidos como de subscrição obrigatória, no âmbito do quadro legal e dos quais são exemplo o seguro de acidentes de trabalho e o seguro de responsabilidade civil automóvel. Esta obrigatoriedade, que ao longo dos anos vem sendo

implementada em diversos ramos, tem na sua génese um âmbito de componente social, na defesa dos cidadãos em geral, que o Estado pretende salvaguardar através da transferência de responsabilidade. Por exemplo, a componente obrigatória dos seguros de responsabilidade civil automóvel permite garantir que as pessoas que, em resultado da ocorrência de um sinistro, sofram lesões materiais e/ou corporais dele resultantes, sejam devidamente indemnizadas pelos prejuízos sofridos. Ou seja, conforme atrás referido, o âmbito dos seguros obrigatórios é de facto a protecção das populações em geral (António, 2009).

Segundo o mesmo autor, para além da componente das coberturas associadas aos seguros obrigatórios, existe um leque bastante alargado de seguros com coberturas facultativas, que em muitos casos se assumem como complementares às coberturas “base”. Os seguros de coberturas obrigatórias são uniformes nas diferentes companhias de seguros, uma vez que garantem a cobertura dos mesmos riscos, variando apenas no preço e na forma de serviço prestado, enquanto que os seguros de coberturas facultativas podem variar consoante a empresa seguradora. Dado que se trata de uma cobertura facultativa, a empresa de seguros pode definir um ou vários produtos que incluam os riscos que o segmento de mercado onde pretendem actuar pretendam ver garantidos.

5. Principais canais de distribuição de seguros

No mercado segurador existem diversos canais de distribuição, dos quais os principais, em termos de actividade e segundo um inquérito realizado pela APS (2011b), são:

➤ Companhias de seguros, empresas de seguros, seguradoras

São entidades que estão legalmente autorizadas a exercer a actividade seguradora e que subscreve com o tomador de seguro, o contrato de seguro (ISP, 2011a).

➤ Mediador de seguros

Entidade ou pessoa directamente envolvida na actividade de mediação de seguros, comprovada pela aprovação num curso sobre seguros sobre a actividade a desenvolver e reconhecida pelo ISP (ISP, 2011a). Segundo a APROSE (2011) o mediador de seguros é uma pessoa, singular ou colectiva, que funciona como um intermediário entre a seguradora e o consumidor na contratação de seguros e conseqüente transferência de riscos da esfera do consumidor para a da seguradora. Dentro da mediação de seguros, podemos subdividir em:

- Mediador de seguros ligado - Exerce a actividade de mediação em nome e por conta de uma empresa de seguros ou, com autorização desta, de várias empresas de seguros, desde que os produtos que promova não

sejam concorrentes, não recebendo prémios ou somas destinadas aos tomadores de seguros, segurados ou beneficiários e actuando sob inteira responsabilidade dessa ou dessas empresas de seguros, no que se refere à mediação dos respectivos produtos (ISP, 2011a);

- Agente de seguros - Categoria em que a pessoa exerce a actividade de mediação de seguros em nome e por conta de uma ou mais empresas de seguros ou de outro mediador de seguros, nos termos do ou dos contratos que celebre com essas entidades (ISP, 2011a). Segundo Pereira (2006), o agente de seguros é o mediador que exerce a sua actividade apresentando, propondo e preparando a celebração de contratos, podendo celebrá-los em nome e por conta da empresa de seguros, prestando assistência a esses mesmos contratos, podendo intervir, a pedido daquela, na regularização de sinistros;
- Corretor de seguros - Categoria em que a pessoa exerce a actividade de mediação de seguros de forma independente face às empresas de seguros, baseando a sua actividade numa análise imparcial de um número suficiente de contratos de seguro disponíveis no mercado que lhe permita aconselhar o cliente tendo em conta as suas necessidades específicas (ISP, 2006). Segundo Pereira (2006), o corretor de seguros é o mediador que estabelece a ligação entre os tomadores e as empresas de seguros, prepara a celebração de contratos, presta assistência a esses mesmos contratos e pode exercer funções de consultadoria em matéria de seguros junto dos tomadores, bem como realizar estudos ou emitir pareceres técnicos sobre seguros. O corretor pode exercer a sua actividade directamente ou por intermédio de agentes de seguros, podendo também celebrar contratos em nome e por conta da empresa de seguros (Pereira, 2006). Não obstante todos serem considerados pela lei como mediadores de seguros, o estatuto de corrector de seguros é a categoria máxima a que um mediador de seguros pode ascender, não só pela longevidade imposta no exercício pela profissão, mas também pelos requisitos de rigorosos critérios legais, nomeadamente a obrigatoriedade de uma organização técnica, comercial, administrativa e contabilística própria, bem como uma estrutura económico-financeira de suporte adequada à dimensão e natureza da actividade e que não são legalmente exigidos aos restantes mediadores de seguros (APROSE, 2011).

➤ Banca

Fruto das fusões de Grupos Económicos, é com naturalidade que hoje em dia a Banca e Seguros sejam parceiros de negócio e que por isso, a Banca distribua uma parte substancial dos seguros no mercado nacional com as denominações de “Bancassurance” ou “Banca-seguros”

➤ Venda directa pela Internet ou telefone

Trata-se de um canal de “futuro” que tem como base a rapidez e simplicidade de processos a um custo mais reduzido. Se por um lado possuem essa grande vantagem – *PREÇO* - por outro lado, ainda têm como principal adversário o tratamento mais “impessoal” dos assuntos, principalmente numa sociedade portuguesa que ainda não se encontra totalmente “formatada” para as novas tecnologias.

Ao nível da distribuição de seguros a mediação destaca-se claramente nos ramos Não Vida, possuindo vantagem sobre qualquer outro canal de distribuição (Amorim, 2005).

Segundo o ISP (2004) os mediadores lideram as redes de distribuição dos ramos Não Vida, sendo responsáveis em 2004 por 77,6% da produção.

No ramo Vida o seu peso já não é tão considerável pois neste ramo a banca consegue captar a maioria dos seguros, devido à grande associação que existe entre a venda de produtos financeiros, como o crédito habitação, com a venda de seguros que cubram situações de risco relativamente aos produtos em causa, como o risco de morte do titular do crédito (Amorim, 2005).

Efectivamente, no ramo Vida, tendo em conta a importância que os produtos financeiros cada vez mais assumem, a rede bancária continua a ser o canal de distribuição mais relevante, representando mais de 80% da produção, dados de 2004 (ISP, 2004). Os mediadores, mesmo vindo a reduzir a sua importância na comercialização dos seguros de vida, foram ainda responsáveis em 2004 por 12,5% da produção (ISP, 2004).

6. Mediação de seguros

Como se tornou evidente no ponto anterior existem vários canais de distribuição de seguros, sendo o mais habitual os mediadores de seguros, os quais servem de ligação entre as empresas de seguros e os consumidores que procuram cobertura para os riscos aos quais entendem estar mais expostos.

Este facto deve-se à grande quantidade de seguradoras e produtos existentes no mercado, o que dificulta o processo ao cliente de encontrar o produto que melhor satisfaça as suas necessidades, além da existência de um vocabulário técnico específico e a natureza complexa do contrato de seguro, que dificultam a avaliação do seguro mais adequado, pelo que é frequente o cliente recorrer a um mediador sempre que pretende adquirir um seguro (Amorim, 2005).

O mediador como profissional de seguros conhece bem o mercado e sabe o que este tem para oferecer, tendo em conta as necessidades de cada cliente (Amorim, 2005). Desta forma, podemos dizer que um dos papéis fundamentais do mediador é o aconselhamento que pode dar aos seus clientes, funcionando como um consultor de seguros, tentando ajustar o produto às necessidades do cliente, para além de conseguir negociar com as seguradoras um conjunto de condições mais favoráveis para os seus clientes, sendo possível que consiga melhores resultados do que esse cliente isoladamente conseguiria (Amorim, 2005).

Cabe ao mediador de seguros:

- Obter do cliente o máximo de informações, para definir correctamente as suas necessidades;
- Reunir e filtrar informação sobre os produtos disponíveis no mercado;
- Negociar os detalhes do produto com as seguradoras, em nome do cliente, procurando o seu benefício;
- Estabelecer o contrato final, envolvendo o cliente e a seguradora seleccionada.

(Nogueira, 2002)

Além disso, as suas funções não se confinam à venda de seguros, pelo contrário, a venda do seguro traduz-se para o mediador no início de um processo de acompanhamento de todas as situações pelas quais for passando o contrato, desde as suas alterações, aos seus sinistros, passando mesmo, no caso dos corretores, pela prevenção e análise técnica do risco (Santos, 1991). Segundo a APROSE (2011), a missão do mediador de seguros não se esgota com a prospecção do mercado, com o estudo, análise e circunscrição do leque de seguros eventualmente adequados às necessidades do cliente e conselho sobre qual destes contratar, acima de tudo o objecto da sua actividade reside na assistência e assessoria ao contrato e seu titular enquanto aquele se mantiver, informando, esclarecendo e propondo alterações sempre que haja necessidade em função da avaliação dos riscos em causa e em especial no acompanhamento ao tomador e à seguradora quando o infortúnio, sinistro/acidente ocorre.

Tratando-se de profissionais com conhecimentos na área da actividade seguradora, os mediadores desempenham um papel preponderante no mercado, desenvolvendo práticas de marketing, disponibilizando aos seus clientes informações sobre os seguros mais adequados às suas necessidades, promovendo a dispersão das carteiras das empresas seguradoras, actuando como um filtro para o cumprimento das políticas de subscrição, favorecendo a redução de custos, através de uma implantação geográfica que as empresas de seguros teriam dificuldade em atingir, promovendo um atendimento mais personalizado e desempenhando um papel essencial na gestão global dos riscos assumidos pelos seus clientes, auxiliando-os na avaliação da exposição aos riscos, na implementação de medidas que contribuem para a sua mitigação, na identificação e aquisição de protecção via mercado segurador e na gestão de sinistros que possam ocorrer (Pereira, 2006).

A mediação de seguros é assim uma actividade remunerada com o objectivo de facilitar a realização de seguros e prestar assistência aos mesmos e apesar de ser o cliente que usufrui dos serviços do mediador, são as seguradoras que remuneram os mediadores através de comissões que resultam de uma determinada percentagem do valor dos prémios dos seguros (Amorim, 2005).

A actividade do mediador tem que estar obrigatoriamente articulada com as entidades oficiais, nomeadamente o ISP, necessitando de fornecer informações sobre a sua actividade, além disso, o exercício da actividade de mediação carece de inscrição junto do ISP (Amorim, 2005).

Para que alguém possa intitular-se como mediador de seguros é indispensável que essa pessoa ou entidade tenha sido autorizada pelo órgão de supervisão da actividade seguradora, o ISP (APROSE, 2011).

A mediação de seguros é uma actividade regulada por lei, atendendo à sua expressão, importância social, económica, financeira e jurídica, sendo actualmente o diploma legal que estabelece o respectivo regime jurídico o DL nº 144/2006, de 31 de Julho, que regula o acesso à actividade, o seu exercício e fiscalização, entretanto alterado pelo DL nº 359/2007, de 2 de Novembro (APROSE, 2011 e ISP, 2011c). Destaca-se ainda a Norma nº 17/2006-R, de 29 de Dezembro, alterada pela Norma nº 17/2008, de 23 de Dezembro, que regulamenta o DL nº 144/2006, de 31 de Julho (IPS, 2011).

Analisando o mercado de mediação nacional, a categoria predominante é a do agente de seguros, existindo, no final de 2004, 28 663 agentes pessoas singulares nacionais e 1 053 agentes pessoas colectivas, num total de 39 mil mediadores existentes no mercado em 2004 (ISP, 2004).

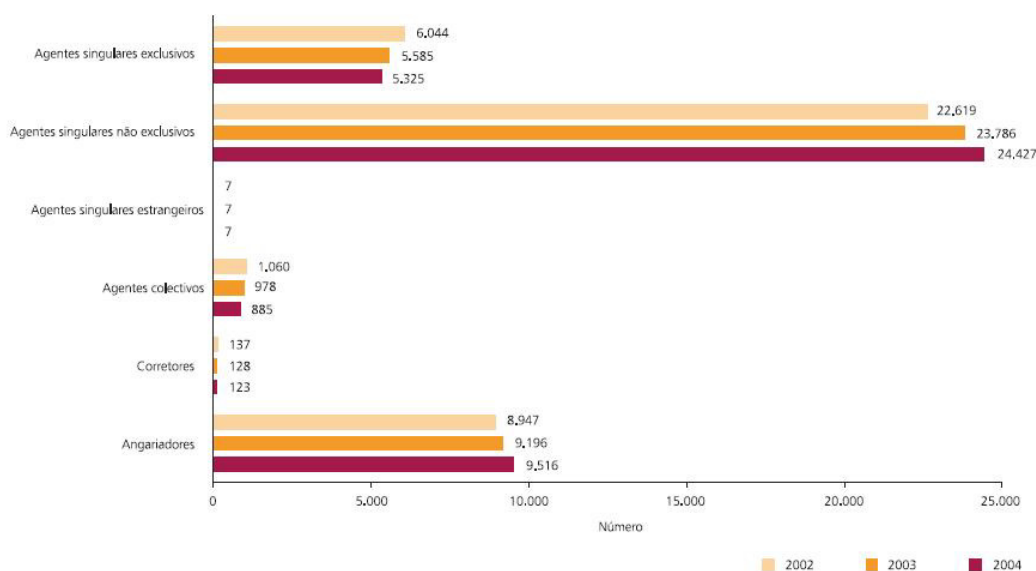


Gráfico 1: Número de mediadores por categoria¹ 2002-2004 (Fonte: ISP, 2004)

¹ Segundo o DL nº 144/2006 o angariador de seguros passa a estar inscrito na categoria de mediador de seguros ligado.

Verifica-se um maior número de mediadores nos distritos da zona litoral, representando o conjunto Lisboa, Porto, Setúbal, Aveiro e Braga 65,2% dos mediadores, destacando-se Lisboa como o distrito que apresenta a mais reduzida proporção habitante por mediador com 202,1 habitantes por mediador (ISP, 2004). A nível nacional a média é de 267,2 habitantes por mediador de seguro (ISP, 2004).

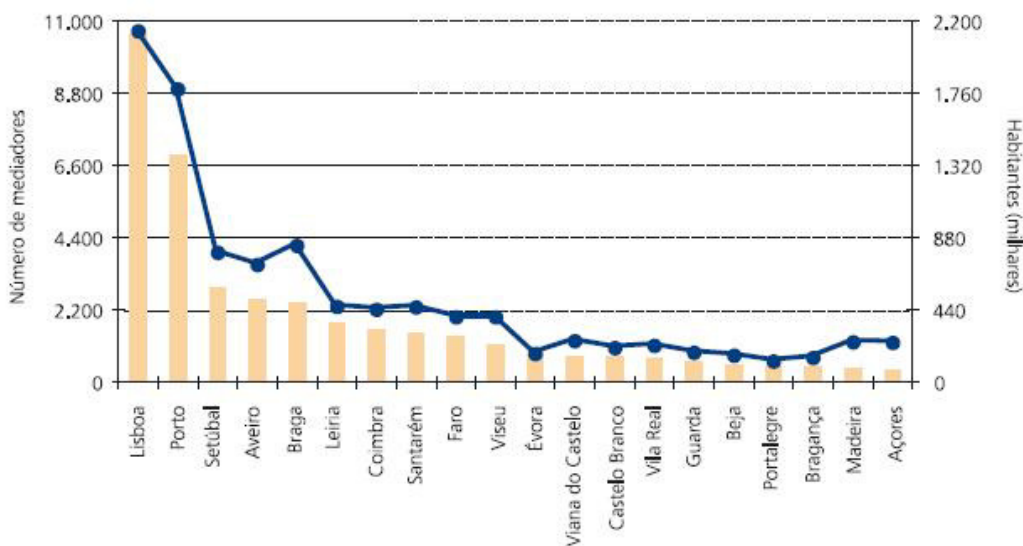


Gráfico 2: Número de mediadores por distrito/região autónoma 2004 (Fonte: ISP, 2004)

Relativamente ao relacionamento dos mediadores com as empresas de seguros, em 2004, 51,7% dos mediadores trabalhava com 2 a 5 empresas, 28,1% com menos de 2, 14,7% com 6 a 10 empresas, 4,7% com 11 a 20 empresas e somente 0,8% com mais de 20 empresas (ISP, 2004).

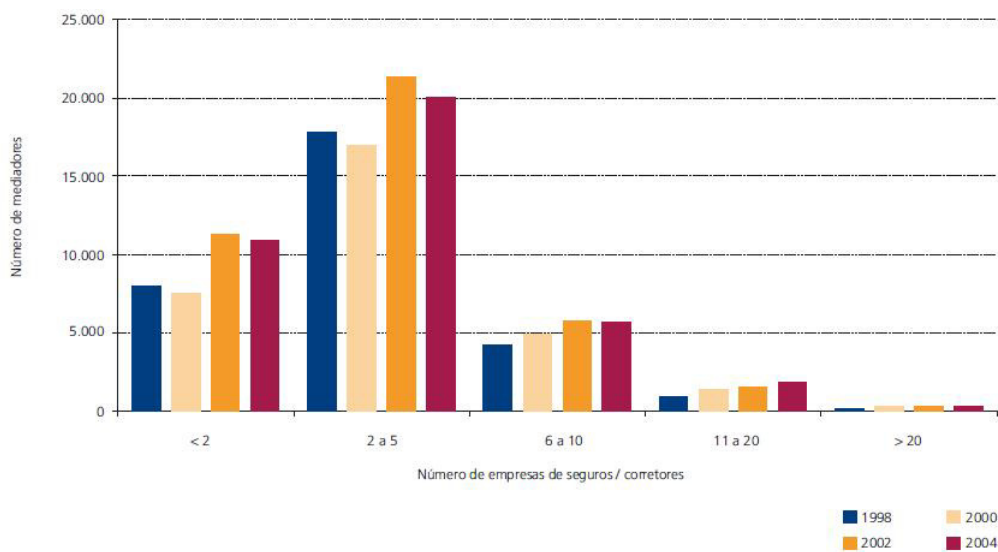


Gráfico 3: Relacionamento com as empresas de seguros 1998-2004 (Fonte: ISP, 2004)

Em 2004 a idade média dos mediadores era de 50,5 anos, com uma concentração de 80% na classe etária correspondente às idades de 28 a 65 anos (ISP, 2004).

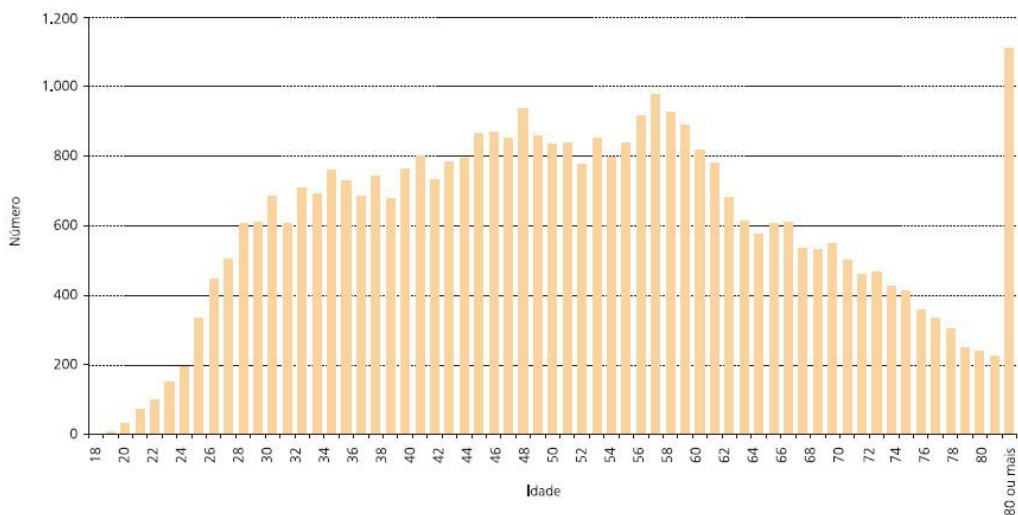


Gráfico 4: Estrutura etária dos mediadores pessoas singulares 2004 (Fonte: ISP, 2004)

Em termos de remuneração, em 2004, 49% dos mediadores auferiam comissões anuais inferiores a 1000 euros, 9% apresentaram comissões entre 5 e 10 mil euros e 16,1% auferiram comissões superiores a 10 mil euros anuais (ISP, 2004).

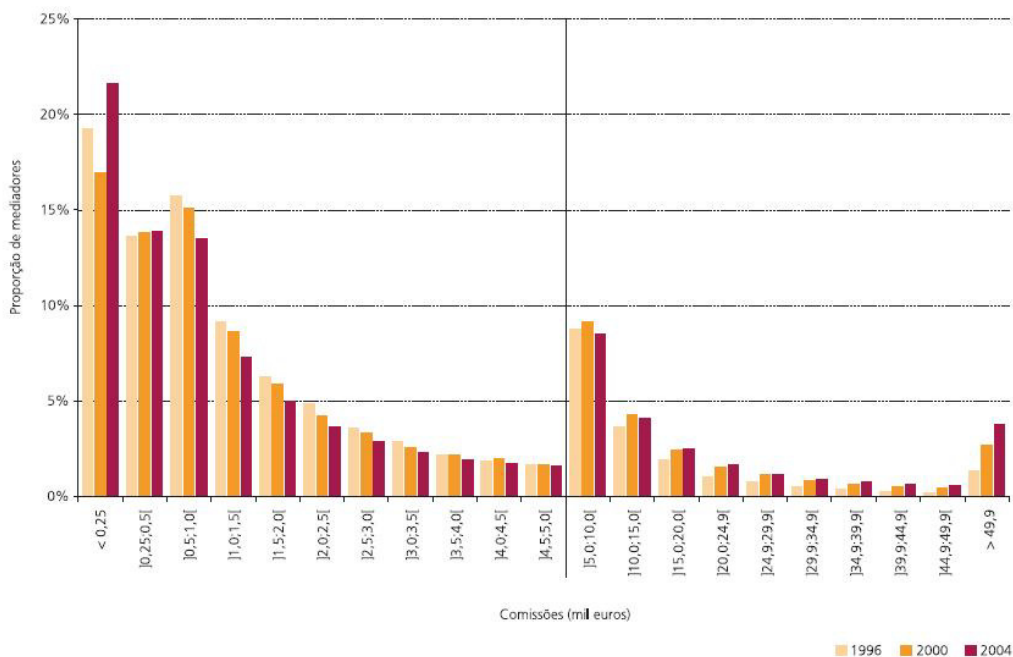


Gráfico 5: Classes de comissões anuais 1996, 2000 e 2004 (Fonte: ISP, 2004)

Em termos totais, a 39 mil mediadores existentes em 2004 corresponderam 438,7 milhões de euros de comissões processadas (ISP, 2004).

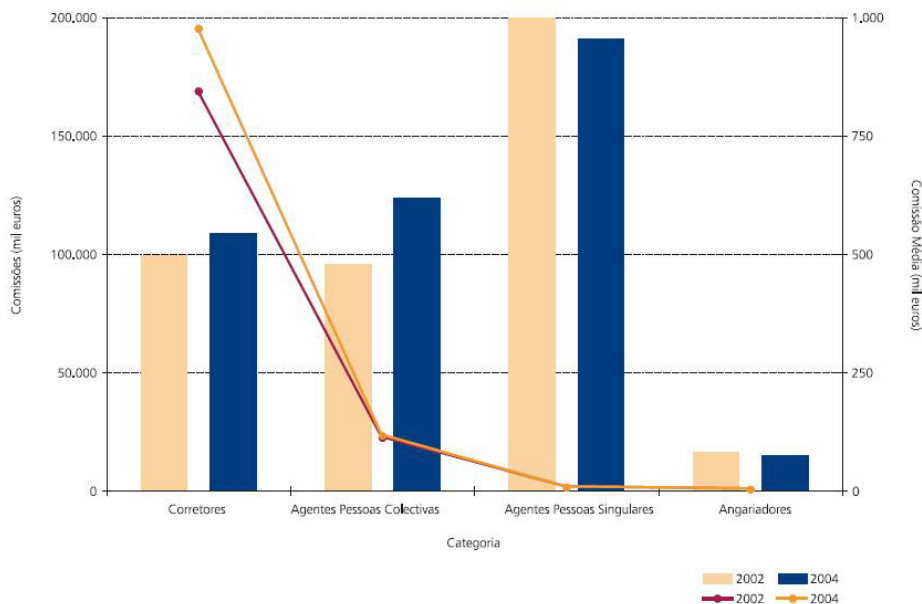


Gráfico 6: Comissões processadas por categorias² de mediador e para o conjunto da actividade 2002 e 2004 (Fonte: ISP, 2004)

Nos ramos Não Vida, a modalidade acidentes de trabalho era a que apresentava a maior taxa média de comissionamento em 2004, na ordem dos 9,2%, os seguros de incêndio e outros danos 8,1%, automóvel 8% e responsabilidade civil 7,5% (ISP, 2004). O ramo doença era a que apresentava em 2004 o mais baixo nível de comissionamento, apenas 4,9% (ISP, 2004).

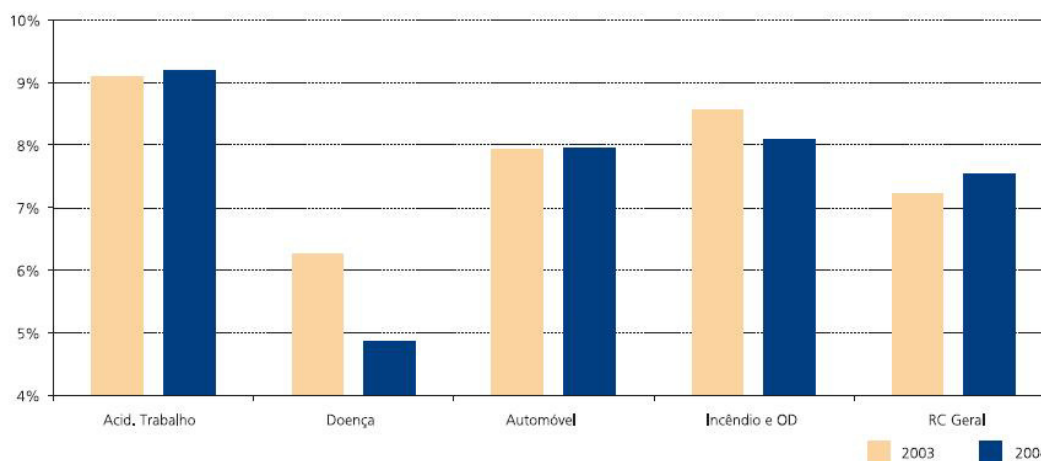


Gráfico 7: Nível médio de comissionamento nos principais seguros Não Vida 2003 e 2004 (Fonte: ISP, 2004)

² Segundo o DL nº 144/2006 o angariador de seguros passa a estar inscrito na categoria de mediador de seguros ligado.

No ramo Vida o nível de comissionamento foi marcadamente inferior, correspondendo a 1,2% nos seguros não ligados, 0,8% nos seguros ligados e 0,04% nas operações de capitalização, valores referentes a 2004 (ISP, 2004).

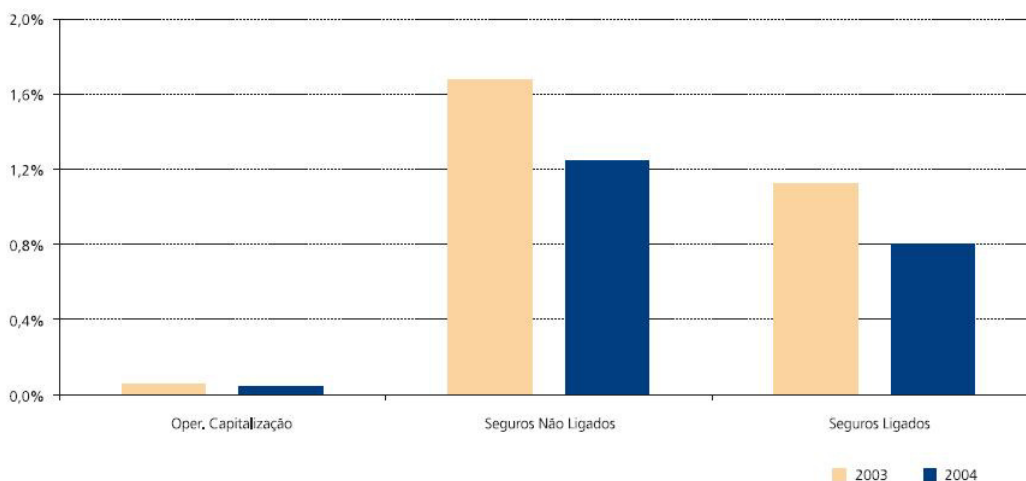


Gráfico 8: Nível médio de comissionamento nos principais seguros do ramo Vida 2003 e 2004 (Fonte: ISP, 2004)

7. Sinistros

7.1 Definição de sinistro

“O sinistro corresponde à verificação, total ou parcial, do evento que desencadeia o accionamento da cobertura do risco prevista no contrato” (DL nº 72/2008, p. 2246).

Corresponde a qualquer acontecimento de carácter fortuito, súbito e imprevisto, susceptível de fazer funcionar as garantias de um ou mais contratos de seguro, a variável sinistro é aleatória em relação à sua ocorrência e, naquelas carteiras em que são previstas perdas parciais, é aleatória também em relação aos seu valor (Delgado, 2011).

Segundo o ISP sinistro é o evento ou série de eventos que resultam de uma mesma causa e que accionam a cobertura do risco previsto no contrato.

A verificação de um sinistro faz activar um conjunto de procedimentos internos e externos à seguradora com vista à sua respectiva regularização, nomeadamente no que diz respeito ao pagamento de indemnizações resultantes da ocorrência daquele evento (António, 2009).

A actividade seguradora funciona sob o princípio do ciclo inverso de produção. Primeiro paga-se e só depois, na eventualidade de ocorrerem sinistros, é que se recebe as indemnizações. Resultado de tal aspecto, um contrato de seguro só é avaliado pelo cliente quando ocorre um sinistro e este o participa à companhia de seguros. É de facto a partir desse momento (participação) que vão ser prestados (avaliados) os serviços que foram contratados pelo cliente no acto da compra, isto é, na assinatura do

contrato. Em função de tal questão pode-se então perceber a importância vital que desempenha a área de sinistros de uma companhia de seguros, também por muitos designada como área de serviço do pós-venda. Trata-se de uma área que assume um papel preponderante, porque para além de representar uma parte importante das saídas de capitais da empresa seguradora, também é aqui que se estabelecem relações de confiança (António, 2009).

Existe, por isso, uma especial atenção no cuidado ao nível dos relacionamentos estabelecidos, na medida em que com a prestação de um serviço de qualidade se potenciam os níveis de fidelização dos clientes existentes e se promove a captação de novos clientes (António, 2009).

7.2 A regularização de sinistros

A regularização de sinistros, referida habitualmente em termos empresariais como gestão de sinistros, resulta das estratégias específicas adoptadas por cada companhia de seguros ou grupo segurador, no sentido de conseguir cada vez mais e melhor tratar os sinistros da sua esfera de responsabilidade. Independentemente da estratégia e da metodologia empresarial de cada companhia de seguros, é consensual que nas relações entre seguradoras e os seus segurados e terceiros, em caso de sinistros, grande parte da conflituosidade existente decorre do cumprimento de prazos na sua regularização. Existe, por isso, legislação reguladora dessa matéria (António, 2009).

8. Supervisão do sector

8.1 Instituto de Seguros de Portugal – ISP

A supervisão estatal encontra-se generalizada no plano internacional e actualmente compete em território nacional ao ISP. O ISP é assim a autoridade nacional responsável pela regulação e supervisão, quer prudencial, quer comportamental, da actividade seguradora, resseguradora, dos fundos de pensões e respectivas entidades gestoras e da mediação de seguros (ISP, 2011b).

A intervenção estatal foi instituída para regularizar a actividade seguradora e tem em vista essencialmente assegurar a capacidade profissional (garantia técnica) e a solidez financeira (garantia económica) das empresas de seguros (Martins, 2006). Deste modo, o ISP tem por missão assegurar o bom funcionamento do mercado segurador e de fundos de pensões em Portugal, por norma a contribuir para a garantia da protecção dos tomadores de seguro, pessoas seguras, participantes e beneficiários (ISP, 2011b). Esta missão é assegurada através da promoção da estabilidade e solidez financeira de todas as instituições sob a sua supervisão, bem como da garantia da manutenção de elevados padrões de conduta por parte dos operadores (ISP, 2011b). Assim, o ISP dispõe de competências regulamentares, de autorização ou de não oposição, de registo ou certificação, de

supervisão *on-site* e *off-site*, de *enforcement*, revogatórias, contraordenacionais e institucionais (ISP, 2011b).

Neste enquadramento o ISP tem assumido uma clara orientação no sentido de manter um mercado segurador e de fundo de pensões eficiente, justo, seguro e estável, pretendendo ser uma organização moderna, profissional, actuante e eficiente, de forma a contribuir efectivamente para a confiança dos consumidores no sector segurador e de fundo pensões (António, 2009).

No âmbito da sua missão, o ISP rege-se por um conjunto de valores que orientam a definição e implementação das suas estratégias e políticas, das quais se salientam:

- O primado do interesse público;
- A defesa do interesse dos consumidores de seguros e de fundo de pensões;
- Actuação independente e responsável;
- A integridade, consistência e transparência da acção;
- O funcionamento eficaz, eficiente e socialmente responsável.

(ISP, 2011b)

No contexto nacional, a actividade do ISP deve ser enquadrada na evolução do mercado segurador e de fundos de pensões e no contexto dos regimes que regulam o sector. Para além disso, importa interiorizar a responsabilidade acrescida que decorre do excelente resultado da avaliação da regulação e supervisão do sector segurador português efectuada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), no âmbito do *Financial Sector Assessment* (FSAP) e ponderar devidamente as recomendações efectuadas. Ao nível do contexto internacional, a actividade do ISP tem sido igualmente influenciada pelos desenvolvimentos registados a nível internacional, nomeadamente os que se perspectivam mais relevantes, bem como pela política de cooperação com autoridades congéneres (António, 2009).

8.2 A necessidade de regulação e supervisão

Segundo António (2009), a necessidade de regulação e supervisão, por parte do ISP, do mercado segurador deve-se a vários factores, nomeadamente:

- As assimetrias de regulação entre operadores e consumidores

A par do elevado grau de importância dos serviços financeiros na economia global, um dos factores determinantes da necessidade de regulação e supervisão reside na existência de importantes assimetrias de informação entre os consumidores e os prestadores de serviços, as quais se podem manifestar nos riscos morais e selecção adversa, com as consequências

negativas que daí decorrem para o sector financeiro em geral. Para além da criação de um quadro de regulação contratual que disponha sobre os princípios elementares de protecção dos consumidores e da definição de um conjunto de princípios prudenciais que delimitem o acesso à actividade e que estabeleçam altos padrões de solidez financeira para os operadores, é imprescindível a existência de entidades de supervisão que, pela sua acção ao nível do controlo das garantias financeiras e da conduta de mercados das empresas, possam contribuir para fomentar a confiança dos consumidores.

➤ A crescente complexidade dos produtos

A globalização dos mercados financeiros e a inovação dos produtos e das técnicas de gestão têm-se traduzido num nível de complexidade acrescido, quer para os operadores e para as autoridades de supervisão, quer para os consumidores. Perante esta complexidade, exige-se às empresas que disponham dos mecanismos de gestão de riscos adequados e suficientes para que possam, em consonância com a respectiva estratégia do negócio, aproveitar as oportunidades criadas pelos instrumentos financeiros disponíveis no mercado e pelas mais recentes e inovadoras técnicas de gestão e mitigação de riscos.

Às autoridades de supervisão exige-se que regulem e supervisionem eficientemente, de forma a contribuírem para a estabilidade, a solidez financeira e transparência do mercado, de modo a salvaguardar o interesse dos consumidores de produtos financeiros.

➤ Supervisão das empresas de seguros

O ISP efectua um acompanhamento das empresas de seguros, através de inspecções e de recolha de determinadas informações para aferir o grau de adequação de diversos aspectos do seu funcionamento, nomeadamente:

- i. O grau de prudência reflectido no valor das provisões técnicas que as empresas de seguros constituem para fazer face às responsabilidades – actuais e futuras – decorrentes de contratos que celebram com tomadores de seguros;
- ii. O tipo e segurança dos investimentos que realizam, considerando nomeadamente as disposições legais aplicáveis aos activos representativos das provisões técnicas;
- iii. A conformidade legal da estrutura técnica e jurídica dos produtos colocados à disposição do consumidor e da forma como estes são

- comercializados (acompanhamento este que é feito por amostragem e de modo não sistemático);
- iv. O nível de solvência, que se traduz na capacidade financeira para satisfazer os seus compromissos, incluindo a margem de segurança necessária para fazer face a acontecimentos menos prováveis;
- v. A existência de procedimentos adequados a uma gestão sã e prudente.

➤ Supervisão da actividade de mediação

No âmbito das atribuições do ISP, incluem-se a regulamentação e a supervisão da actividade de mediação de seguros. Nesse sentido, o ISP verifica a qualidade técnica dos mediadores, o que é feito através de exames e procede à sua certificação e registo.

➤ Supervisão dos fundos de pensões

Os fundos de pensões são importantes instrumentos de poupança colectiva de longo prazo. A intervenção do ISP nesta área passa pela verificação dos seguintes aspectos:

- i. A conformidade legal dos contratos constitutivos e dos contratos de gestão desse tipo de fundos;
- ii. A adequação dos montantes e da composição dos activos e dos fundos de pensões, conforme os ditames legais e os regulamentos definidos nos correspondentes planos de pensões;
- iii. A existência de procedimentos que permitam uma gestão adequada dos fundos de pensões por parte das respectivas entidades gestoras.

8.3 Associação Portuguesa de Seguradores – APS

Com o objectivo de representar e defender os interesses das empresas seguradoras, foi fundada em 1982 uma associação patronal sem fins lucrativos – Associação Portuguesa de Seguradores (APS), que reúne as companhias de seguros e resseguros que operam no mercado português, independentemente da sua natureza jurídica ou da sua nacionalidade (APS, 2007). O conjunto das empresas seguradoras associadas da APS representa actualmente mais de 99% do mercado segurador, quer em volume de negócios, quer em efectivos totais empregados (APS, 2007). Desde a sua criação em 1982, a APS tem sido uma presença constante na actividade seguradora portuguesa

enquanto entidade representativa do sector, defendendo os interesses das associadas a nível nacional e internacional (APS, 2007). Dos seus principais objectivos, salientam-se:

- Representar e defender os interesses das associadas a nível nacional e internacional;
- Promover a cooperação entre associadas e veicular e defender as posições comuns;
- Contribuir para a modernização, o prestígio e o desenvolvimento do sector;
- Prestar apoio às associadas, nomeadamente através da realização de estudos técnicos;
- Organizar e gerir serviços de interesse comum para as empresas do sector;
- Negociar e celebrar convenções colectivas de trabalho;
- Empreender quaisquer outras acções do interesse das associadas ou da actividade seguradora.

(APS, 2007)

De forma a apoiar o negócio das empresas seguradoras associadas, a APS disponibiliza uma base de dados que contém um conjunto de informação resultante da troca de dados com aquelas seguradoras (www.segurnet.pt). Através da informação existente neste portal de informação, é, por exemplo, possível a uma seguradora obter e cruzar informação relativa a um dado veículo e/ou segurado, o que permite, entre outras coisas, uma análise mais precisa quanto ao índice de sinistralidade de um dado veículo e/ou segurado, bem como o seu eventual envolvimento em fraudes detectadas nos processos de sinistros. Como se compreende, tal informação assume um carácter de extrema importância, na medida em que por um lado possibilita à seguradora perceber o perfil de um novo potencial cliente e, por outro lado, ao nível da própria gestão de sinistros, possibilita através do cruzamento da informação o despiste de relacionamento entre vários sinistros, nos quais podem estar em causa os mesmos tipos de danos (António, 2009).

Capítulo II – Produtividade

1. Conceito de produtividade

O conceito de produtividade poder ser definido, em termos económicos, como o resultado da divisão da produção obtida numa unidade de tempo por um dos factores utilizados na produção, traduzindo a eficiência na utilização dos recursos produtivos (ISP, 2007). Pode também ser definida como a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos, mais especificamente a optimização dos recursos empregados (*inputs*) para a maximização dos resultados desejados (*outputs*) (Sanare, 2000). Segundo Nunes (2009) a produtividade é um indicador de eficiência, sendo calculado pela comparação entre a quantidade ou valor de *output* e a quantidade ou valor do *input* necessário para a produção desse mesmo *output*. Assim sendo:

$$\text{Produtividade} = \text{outputs} / \text{inputs} \quad (1)$$

Em que:

Outputs = resultados

Inputs = recursos importados

(Nunes, 2009)

Interpretando estritamente a equação matemática *output/input* deduz-se que a produtividade pode ser melhorada de duas maneiras: aumentando o *output* ou diminuindo o *input* (Sanare, 2000).

Em termos estritamente operacionais, pode considerar-se que a produtividade identifica-se com a medida da economia dos meios (Santos, n.d.). Em termos técnicos a noção de produtividade apresenta-se sob a forma de produção por unidade de factor (Santos, n.d.). Assim:

$$\text{Produtividade} = \text{produção} / \text{n}^{\circ} \text{ recursos utilizados} \quad (2)$$

(Mind Capital, n.d.)

A produtividade significa assim a capacidade de produzir obtendo a melhor relação entre os volumes produzidos e os recursos consumidos (Mind Capital, n.d.). Segundo Santos (n.d.) a produtividade pode-se ainda designar como a capacidade produtiva de um ou de todo o conjunto de factores que concorrem para uma determinada produção. Note-se porém que produtividade não equivale a produção, a produção está directamente relacionada ao total de *output* produzido, enquanto a produtividade está relacionada ao total produzido por unidades de *input* utilizadas (Sanare, 2000). Assim, produção é um valor absoluto enquanto que a produtividade é um quociente, reflectindo o rendimento que resulta da relação entre o que é produzido e os recursos utilizados (Mind Capital, n.d.). Neste sentido, um aumento de produção não corresponde necessariamente a um aumento de produtividade (Sanare, 2000). Existe sim um aumento de produtividade quando se consegue uma maior produção com os mesmos ou com menores recursos ou então um mesmo *output* com redução dos meios utilizados (Santos, n.d.). A produtividade aumenta sempre que se consegue aumentar a

quantidade de produção por unidade de um dos factores intervenientes no processo produtivo (Santos, n.d.). Assim sendo, quanto maiores forem os resultados obtidos para determinados recursos utilizados, ou menor a quantidade de recursos utilizados para determinados resultados obtidos, maior a produtividade (ISP, 2007).

Realça-se porém que para determinados factores de produção possam ter uma produtividade, não basta que uma variação desse mesmo factor conduza a uma variação no mesmo sentido na quantidade de bens ou serviços produzidos (Santos, n.d.). Mesmo que todos os outros factores intervenientes nessa produção se mantenham constantes e que se possa admitir uma relação directa de causa e efeito, não se poderá concluir que o factor em questão tenha necessariamente uma determinada produtividade (Santos, n.d.). O que pode acontecer é que esse factor seja o responsável pelas variações de produtividade noutro factor qualquer que também intervém no processo produtivo (Santos, n.d.). A produtividade não exprime senão um aspecto muito parcial das relações, geralmente complexas, entre a produção e o conjunto dos meios utilizados (Santos, n.d.).

O objectivo da avaliação da produtividade é o de identificar os factores que a influenciam de forma mais acentuada, de modo a permitir uma acção que conduza à optimização dos recursos disponíveis (ISP, 2007). Assim, o conceito de produtividade é utilizado como:

- Um instrumento de análise usado na análise económica e que serve para caracterizar a actividade das unidades produtivas desde a mais elementar até à mais complexa;
- Um instrumento de intervenção, que através de métodos e de técnicas específicas de estudo, organização e formação, permite actuar de modo positivo sobre os próprios processos de crescimento, desde que essa intervenção se faça harmoniosamente e em função de políticas orientadas pela procura de satisfação das necessidades efectivas (Santos, n.d.).

No que respeita ao mercado segurador, pelas suas características específicas, a produtividade do trabalho representa um elemento com impacto potencial significativo ao nível dos resultados das empresas (ISP, 2007). Neste contexto, é tarefa de cada empresa determinar as variáveis correctas para obtenção dos indicadores de produtividade, salientando o facto de que o aumento de produção com os mesmos custos fixos permite a conquista de novos mercados, tornando a empresa competitiva (Mind Capital, n.d.). Segundo Vieira, Ribas e Silva (2009), no mercado segurador, o modelo hipotético de produtividade (PR) considera sete variáveis independentes fundamentais: “produto” (PO), “preço” (PE), “marca” (M), “liderança” (L), “características pessoais” do vendedor (CA), “*coaching*” (CO) e “remuneração” (R), sendo representado como:

$$PR = f (PO, PE, M, L, CA, CO, R) \quad (3)$$

(Vieira, Ribas & Silva, 2009)

Assim, será pela intervenção junto dos mediadores de seguros, utilizando, trabalhando e adequando estas sete variáveis, que se conseguirá um aumento de produtividade. Efectivamente, recorrendo a

novas competências e ferramentas de gestão atribuídas aos recursos já existentes obtém-se um aumento de produção e por conseguinte um aumento de produtividade global (Mind Capital, n.d.). Sem se esquecer, contudo, de efectuar uma análise da relação entre o volume produzido e os recursos necessários a esta produção, de forma a avaliar concretamente o desempenho destes processos produtivos (Mind Capital, n.d.).

Na verdade, a produtividade e a sua gestão são elementos cada vez mais significativos na formulação de estratégias das empresas competitivas (Mind Capital, n.d.).

2. Indicadores de produtividade no mercado segurador

No âmbito dos estudos da APS, constata-se que os indicadores de produtividade utilizados no sector segurador dizem respeito somente à produtividade das empresas seguradoras em geral, não especificando a produtividade dos mediadores de seguros em particular. Assim, os parâmetros analisados pela APS referem-se ao número de trabalhadores, os custos por natureza a imputar, o absentismo, custos de formação, custos de informática, número de clientes, número de balcões próprios e VAB, na óptica do rendimento, sendo ainda recolhidos mensalmente por esta entidade dados estatísticos referentes a prémios brutos emitidos, custos com sinistros, produção adquirida e provisões matemáticas. Analisando-se a informação divulgada pela APS, cujos dados mais recentes compreendem o espaço temporal de Abril de 2010 a Abril de 2011, constata-se uma diminuição acentuada da taxa de variação homóloga acumulada da produção emitida, vida e não vida, em termos dos prémios emitidos e entregas para contratos de investimento e de prestação de serviço.

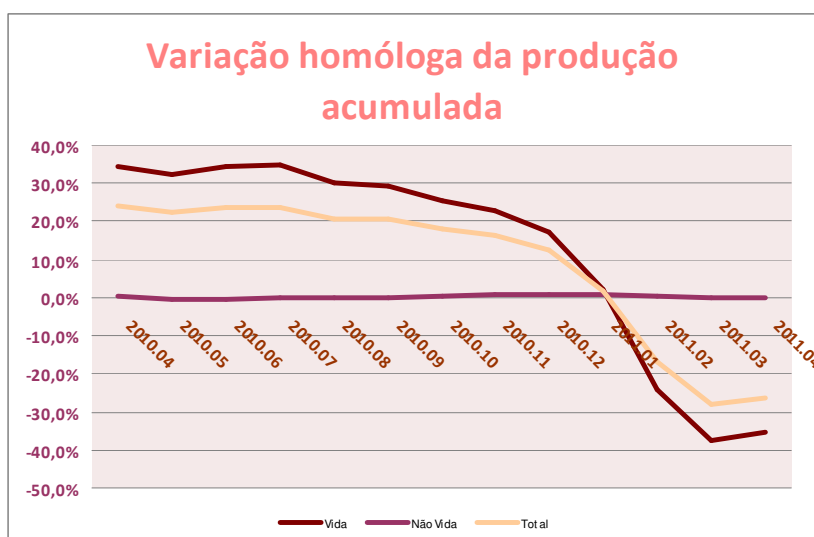


Gráfico 9: Variação homóloga da produção acumulada (Fonte: APS, 2011a)

Estes dados permitem constatar o panorama negativo actual, verificado no mercado segurador, ainda que ressalvando que esta informação é limitada pois os dados mais recentes referem-se a Abril de 2011.

Embora a APS analise somente a produtividade das empresas seguradoras em geral, cabe normalmente a cada empresa seguradora a análise da produtividade dos mediadores de seguros com quem trabalha. No caso da empresa seguradora à qual estão ligados os mediadores objecto de estudo, é efectivamente avaliada a produtividade dos mediadores de seguros. Para o efeito é utilizado como parâmetro de avaliação o grau de concretização do objectivo anual, previamente estipulado no início de cada ano. Este tem em conta o aumento de produção para aquele ano (prémios brutos emitidos), em contraste com a percentagem de sinistralidade global, cuja percentagem ideal máxima deverá situar-se até aos 65%.

3. Factores potenciadores de aumento de produtividade no mercado segurador

Face à revisão bibliográfica realizada e aos estudos de diversos autores nesta área, foram identificadas como principais variáveis relevantes para a produtividade dos mediadores de seguros, as seguintes: “produto”, “preço”, “marca”, “liderança”, “características pessoais” do mediador, “*coaching*” e “remuneração”.

Entende-se por “produto” os serviços garantidos pelo contrato de seguro, por “preço” o valor final pelo qual o consumidor irá obter o seguro, por “marca” o nome da empresa seguradora e respectiva conotação no mercado, por “liderança” a pro-actividade na dinamização da carteira de seguros, por “características pessoais” as capacidades de relacionamento inter-pessoal do mediador e a sua ambição na concretização dos objectivos propostos, por “*coaching*” o acompanhamento contínuo do mediador com vista ao seu desenvolvimento e melhoria do seu desempenho e por “remuneração” as comissões e prémios a atribuir ao mediador pela concretização dos objectivos.

Efectivamente o “produto” e as suas garantias poderão ser um factor facilitador ou não para a concretização do seguro, mediante a sua obrigatoriedade no panorama jurídico português e a percepção pela população da sua necessidade, afectando assim o volume de vendas.

Para Póvoas (1979), casos de clientes motivados que desejam subscrever um seguro são excepções, e por norma somente acontecem em situações de obrigatoriedade (seguro automóvel), salvaguarda de uma propriedade (seguro multi-riscos habitação), exposição ocasional a um risco (seguro de acidentes pessoais), situações emocionais (seguro de saúde para um filho) e em outras situações oportunas, tais como a subscrição de um produto financeiro com taxas atractivas.

Segundo Churchill, Ford e Walker (citado em Vieira et al., 2009), as restrições sobre a viabilidade de um produto podem afectar o desempenho de vendas e a motivação do mediador. Assim, no mercado de seguros, muitos produtos do ramo Vida (seguros de vida e financeiros), bem como alguns do ramo

Não Vida (acidentes pessoais e patrimoniais) são classificados como “produtos não procurados”, o que torna a venda mais difícil face à procura praticamente inexistente.

Kotler (2000), refere que “bens não procurados” são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar. Desta forma, torna-se importante induzir a necessidade do produto/ seguro ao cliente. Neste sentido, Póvoas (1979), refere que por ignorância, o cliente supõe que deve correr o risco e não faz o seguro espontaneamente, necessitando de ser convencido.

Assim, o mediador de seguros deverá ter um conhecimento abrangente acerca do leque de opções que comercializa, de forma a adequar o “produto” às necessidades que identifica nos seus clientes.

Por outro lado o “preço” é igualmente um importante factor determinante na selecção e subscrição do seguro, principalmente numa fase de crise económica, como a que vivemos, e por isso muitas vezes “o preço é quem mais ordena”.

Na concepção de Baker (2005), o “preço” tem forte influência sobre a procura, sendo essa influência manifestada muito mais rapidamente do que os demais componentes do *marketing mix*. Futrell (2003) acrescenta ainda que oferecer preços mais baixos representa, para muitos vendedores, uma oportunidade maior de sucesso nas vendas, uma vez que o “preço” pode constituir uma das principais objecções à concretização de objectivos.

Outro factor a ter em conta é a “marca” associada à empresa seguradora. Uma “marca” que transmita ao consumidor a percepção de segurança e solidez tem muito mais possibilidades de incrementar a venda dos seus produtos do que uma “marca” que esteja, por diversos factores, fragilizada no mercado.

Segundo Rosa (1999), sendo um seguro um produto intangível, as seguradoras deveriam intensificar investimentos na consolidação da “marca” do produto, bem como na divulgação da imagem da empresa.

Por sua vez, o desempenho do técnico comercial na dinamização da sua rede de mediação e a sua capacidade de “liderança”, afectam igualmente a produtividade dos mediadores.

Para Stanton e Spiro (2000), os líderes podem motivar as equipas no cumprimento de metas específicas, melhorando o seu desempenho. Futrell (2003), acrescenta ainda que o líder, no caso presente, o técnico comercial, deve estimular o desempenho da sua equipa, procurando ouvir, esclarecer e apoiar, reforçando a auto-imagem e autoconfiança dos mediadores.

Contudo, nem sempre os resultados serão os pretendidos e cabe ao técnico comercial encontrar a forma de motivar o mediador, alertando-o dos resultados, mas ao mesmo tempo incentivando-o a contornar a situação, sugerindo alternativas para melhorar o seu desempenho.

As “características pessoais” do mediador e as suas capacidades de persuasão, empatia e fundamentalmente de ambição, são factores determinantes para o seu sucesso neste mercado.

Mayer e Greenberg (2006) consideram que um bom vendedor deve ter pelo menos duas qualidades básicas: a empatia, como capacidade de intuir a forma como a outra pessoa se sente, ampliando assim as possibilidades de vender o produto e a necessidade de conquistar, ou seja, a ambição de atingir uma meta.

Por seu turno, o acompanhamento do técnico comercial ao mediador, designado por “*coaching*”, é essencial para o direccionar nos seus propósitos e fomentar as suas competências de vendas. O “*coaching*” é assim uma filosofia de gestão adoptada com vista ao desenvolvimento do mediador, potenciando o melhor aproveitamento das suas capacidades e ajudando-o a atingir os seus objectivos e metas, englobando estratégias de orientação, identificação de metas, feedback, análise de erros, fornecimento de críticas construtivas e reconhecimento de mérito, respeitando sempre a autonomia do mediador, bem como o incremento dos seus níveis de confiança e motivação.

O “*coaching*” desempenhado pelo técnico comercial de determinada empresa seguradora torna-se igualmente importante para abstrair a mente do mediador da concorrência, obtendo supremacia sobre a mesma e desta forma mantê-lo concentrado nos produtos em comercialização por essa mesma seguradora. Um “*coaching*” eficaz aumenta a eficiência e capacidade com que os mediadores executam as suas tarefas, tendo como resultado o aumento das vendas, redução de custos de comercialização, menor *turnover* e redução do tempo necessário para se alcançar a máxima eficiência (Levitt et al., 1964; Roman, Ruiz & Munuera 2001).

Relativamente à “remuneração”, só com um sistema de incentivos atractivo e aliciante é que se consegue ter uma equipa motivada e empenhada na concretização dos seus objectivos.

Já Churchill, Ford e Walker (1977) consideravam que as recompensas monetárias constituem o primeiro motor de esforço de vendas, pois para estes autores a satisfação do vendedor com a remuneração que auferir pode influenciar a produtividade, além de que este factor constitui um ganho psicológico, dado que significa um reconhecimento e gera uma maior sensação de segurança no posto de trabalho.

Em suma, a natureza do cargo de vendas, a individualidade dos mediadores, a diversidade das metas da empresa e as contínuas alterações do mercado, tornam a produtividade dos profissionais de vendas uma tarefa difícil, muito embora importante. O desafio do técnico comercial, como gestor da rede de mediadores, é identificar, compreender e canalizar a motivação dos mesmos (Stanton & Spiro, 2000).

Assim, face à revisão bibliográfica realizada constatou-se que são variados os factores que influenciam a produtividade dos mediadores de seguros, passando pelas variáveis relacionadas com o “produto”, “preço”, “marca”, “liderança”, “características pessoais” do mediador, “*coaching*” e “remuneração”.

Na empresa seguradora, à qual estão ligados os mediadores objecto de estudo, o único factor utilizado para fomentar a produtividade dos mediadores de seguros é a “remuneração”, através de comissões e prémios materiais atribuídos aos mediadores pela concretização dos objectivos, no contexto do desenvolvimento de campanhas comerciais ao longo do ano, que visam essencialmente o *cross-selling* de produtos considerados estratégicos, ou seja, a venda cruzada de vários produtos de ramos diferentes.

Capítulo III – Projecto

1. Objectivos

Os objectivos deste projecto são, após identificação, através da literatura teórica, dos factores que em geral influenciam a produtividade dos mediadores de seguros, seleccionar os que mais se adequam à realidade da empresa seguradora e do mercado regional que lhe serviu de base.

Estes são depois aplicados aos respectivos mediadores e analisados posteriormente os resultados de modo a avaliar os factores que, em concreto, mais influíram na sua produtividade.

2. Metodologia

Neste trabalho projecto, foi inicialmente realizado um estudo bibliográfico, focando os principais factores de aumento de produtividade, seguindo-se então a selecção dos factores mais adequados a aplicar a cada mediador e as estratégias a serem implementadas.

Foi então analisada a produção dos mediadores de seguros em estudo, desde Outubro de 2010, período anterior à implementação das estratégias de aumento de produtividade até Agosto de 2011. Em Novembro de 2010 iniciou-se a fase de implementação das estratégias seleccionadas.

Durante o período de tempo deste estudo teve-se igualmente em consideração o acréscimo de recursos utilizados para a dinamização destes mediadores, o que entrou em linha de conta para o cálculo do aumento de produtividade alcançado por cada um.

No final seguiu-se a análise de resultados, em termos de produção destes mediadores, variação de produção, recursos utilizados e o aumento de produtividade verificado, com a respectiva discussão dos resultados.

2.1 Tipo de estudo

Com base na classificação de Selltiz et al. (1974) e Gil (1994) o presente estudo apresenta uma natureza descritiva e causal, apresentando uma abordagem quantitativa. Nos estudos descritivos existe uma base de conhecimento preliminar e o propósito consiste em descrever as características do objecto (Selltiz et al., 1974; Gil, 1994). Assim, a partir de uma base conceptual é explicado e relacionado o que foi encontrado na realidade (Selltiz et al., 1974; Gil, 1994).

Contudo, quando as pesquisas descritivas pretendem determinar, para além da relação entre variáveis, a natureza dessa relação, está-se perante uma pesquisa descritiva que se aproxima da causal, que é o caso deste estudo (Selltiz et al., 1974; Gil, 1994).

Nos estudos de natureza causal procuram-se estabelecer relações de causa e efeito entre duas ou mais variáveis para a construção de conhecimento mais preciso da realidade (Selltiz et al., 1974; Gil, 1994).

2.2 Amostra

De entre o universo de mediadores de seguros que trabalham com uma determinada empresa seguradora que opera no mercado nacional, foi realizada uma amostragem não probabilística intencional, tendo sido seleccionados quatro mediadores que operam nas regiões de Castelo de Paiva, Vale de Cambra e Arouca.

A escolha destes mediadores deveu-se à fraca implementação no mercado por parte desta seguradora naquelas regiões e daí a necessidade de dinamizar aquelas zonas de actuação, bem como a reduzida produtividade dos mesmos com esta seguradora em particular.

A amostra é reduzida e a situação ideal seria ter uma amostra mais alargada, todavia é o trabalho possível devido às limitações quer da zona geográfica quer da situação real.

2.2.1 Caracterização da amostra:

Mediador A

Mediador com faixa etária situada entre os 30 e 40 anos com formação académica ao nível do secundário. Iniciou a actividade em seguros há menos de 10 anos.

Tem como principal fonte de receita a mediação de seguros, pois tenta conciliar a mediação de seguros com a contabilidade que exerce em algumas das empresas suas clientes. Tenta, por isso, o “*cross-selling*” dos seus serviços.

Actua preferencialmente nas zonas de Vale de Cambra e Santa Maria da Feira, mas não se inibe em alargar horizontes pelo que, a curto prazo, irá abrir um balcão no mercado de Sever do Vouga.

Actualmente tem a trabalhar consigo três colaboradores, dois com formação académica ao nível do secundário e uma funcionária licenciada em contabilidade.

Este mediador trabalha recentemente com esta empresa seguradora, havendo necessidade de alavancar a sua produção.

Mediador B

Mediador com faixa etária situada entre os 30 e 40 anos com formação académica ao nível do secundário. Tem como exclusiva fonte de receita a mediação de seguros.

Tenta dar seguimento ao negócio iniciado pelo seu pai, pelo que a sua experiência é de aproximadamente 20 anos.

Com actuação geográfica assente praticamente em exclusivo na zona de Vale Cambra, adquiriu recentemente novas instalações naquela região, não estando previsto, até ao momento, o alargamento para outros mercados.

Actualmente trabalha apenas com o seu pai, não estando prevista a captação de mais colaboradores. Este mediador já trabalhava com esta empresa seguradora há 2 anos e embora a sua produção apresentasse níveis satisfatórios, o mesmo apresenta capacidade de produzir ainda mais.

Mediador C

Mediador com faixa etária situada entre os 30 e 40 anos, com formação académica ao nível do ensino universitário (licenciatura em economia).

Tem como exclusiva fonte de receita a mediação de seguros. Iniciou-se no mundo dos seguros há menos de 10 anos e actualmente já actua em duas zonas geográficas distintas – Vale de Cambra e Arouca.

Tem consigo quatro colaboradoras, todas com ensino superior em contabilidade e gestão empresarial. Este mediador trabalha recentemente com esta empresa seguradora, havendo necessidade de alavancar a sua produção.

Mediador D

Mediador com faixa etária situada entre os 30 e 40 anos, com formação académica ao nível do secundário, embora tenha frequentado o 1º ano de engenharia civil na Universidade de Coimbra.

Embora o seu pai também seja mediador de seguros, considera a mediação de seguros como uma fonte de receita secundária, pois, tem um emprego numa actividade completamente diferente e que lhe consome a maior parte do tempo.

Actua quase que em exclusividade na zona de Castelo de Paiva e não pretende alargar-se para outros mercados.

Não tem qualquer colaborador a trabalhar consigo.

Este mediador trabalha recentemente com esta empresa seguradora, havendo necessidade de alavancar a sua produção.

2.2.2 Caracterização das zonas de actuação:

Arouca



Figura 3: Brasão, bandeira e vista de Arouca
(Fonte: Wikipédia)

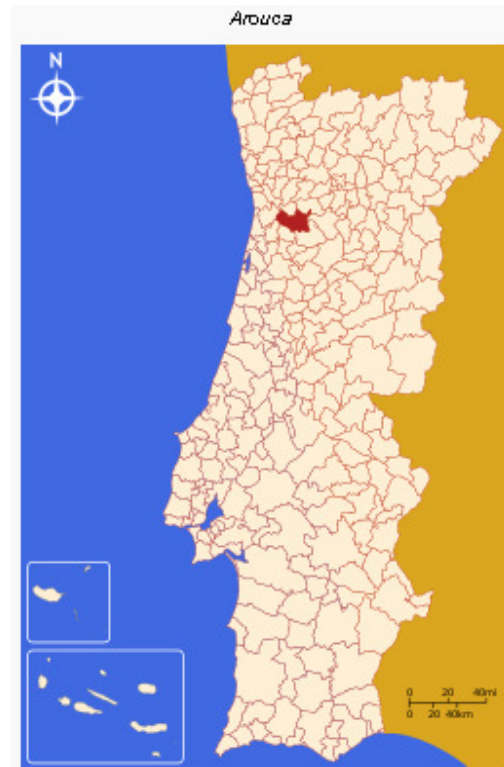


Figura 4: Localização geográfica de Arouca
(Fonte: Wikipédia)

O concelho de Arouca abrange uma área de 327 Km², situa-se no extremo NE do distrito de Aveiro e está integrado entre o Douro e Vouga, da região norte de Portugal, juntamente com os concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra, e S. João da Madeira. Fazem fronteira com o seu território os municípios de S. Pedro do Sul, Castro Daire, Cinfães, Castelo de Paiva e Gondomar e ainda os referidos municípios de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra.

A vila, sede do concelho, tem cerca de 3.000 habitantes e está situada no extremo nascente do Vale de Arouca, a cerca de 60 Km da sede de distrito e 50 Km da cidade do Porto. O concelho é composto por vinte freguesias, assim designadas: Albergaria da Serra, Alvarenga,

Arouca, Burgo, Cabreiros, Canelas, Chave, Covêlo de Paivó, Escariz, Espiunca, Fermêdo, Janarde, Mansores, Moldes, Rossas, Santa Eulália, S. Miguel do Mato, Tropêço, Urrô e Várzea.

O posicionamento neste contexto regional traduz a situação de fronteira/interface que Arouca detém, entre as regiões norte e centro de Portugal, entre os distritos de Aveiro, Viseu e Porto e entre o litoral (industrializado, bem servido por redes de acessibilidades, com povoamento disperso e relevo relativamente pouco acidentado) e o interior (montanhoso e deprimido do ponto de vista demográfico, social, económico e infra-estrutural).

Arouca tem um total de 23 418 habitantes, mais concretamente 11 468 homens e 11 950 mulheres. A grande maioria da população situa-se na faixa etária compreendida entre os 25 e os 64 anos.

Sexo	Grupo etário (Por ciclos de vida)	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual
		Período de referência dos dados
		2010
		Local de residência
		Arouca
HM	Total	23418
	0 - 14 anos	3419
	15 - 24 anos	2912
	25 - 64 anos	13200
	65 e mais anos	3887
H	Total	11468
	0 - 14 anos	1699
	15 - 24 anos	1512
	25 - 64 anos	6646
	65 e mais anos	1611
M	Total	11950
	0 - 14 anos	1720
	15 - 24 anos	1400
	25 - 64 anos	6554
	65 e mais anos	2276

Quadro 3: População em Arouca (Fonte: INE)

Relativamente às condições de vida em Arouca, os dados mais recentes reportam-se a 2008 e salienta-se um ganho médio mensal de 666,6 €. A proporção de poder de compra e o factor dinamismo relativo ao poder de compra são relativamente baixos, sendo que estes dados se referem a 2007.

NUTS 2002 completa (lista cumulativa - PT, NUTS I, II, III, CC, FR)	Período de referência dos dados	Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal (1)	Proporção de poder de compra (%- no total do País) por Localização geográfica; Bienal (1)	Factor dinamismo relativo de poder de compra por Localização geográfica; Bienal (1)	Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual (2)	
		-	%	-	€	
Arouca	1160104	2008	x	x	x	666,6
		2007	57,1	0,128	-0,172	635,2

Quadro 4: Condições de vida em Arouca (Fonte: INE)

O número de empresas em Arouca, indicador do desenvolvimento industrial e económico da região, perfaz um total de 1824 empresas, prevalecendo em grande maioria as microempresas, empregando menos de 10 trabalhadores, dados estes relativos ao ano de 2009. Estes números traduzem um fraco desenvolvimento da região em termos empresariais.

Localização geográfica	Empresas (Nº) por Localização geográfica e Escalão de pessoal ao serviço; Anual				
	Período de referência dos dados				
	2009				
	Escalão de pessoal ao serviço				
	Total	Menos de 10 pessoas	10 - 49 pessoas	50 - 249 pessoas	250 e mais pessoas
	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
Arouca	1824	1709	104	11	0

Quadro 5: Empresas em Arouca (Fonte: INE)

Castelo de Paiva

Castelo de Paiva

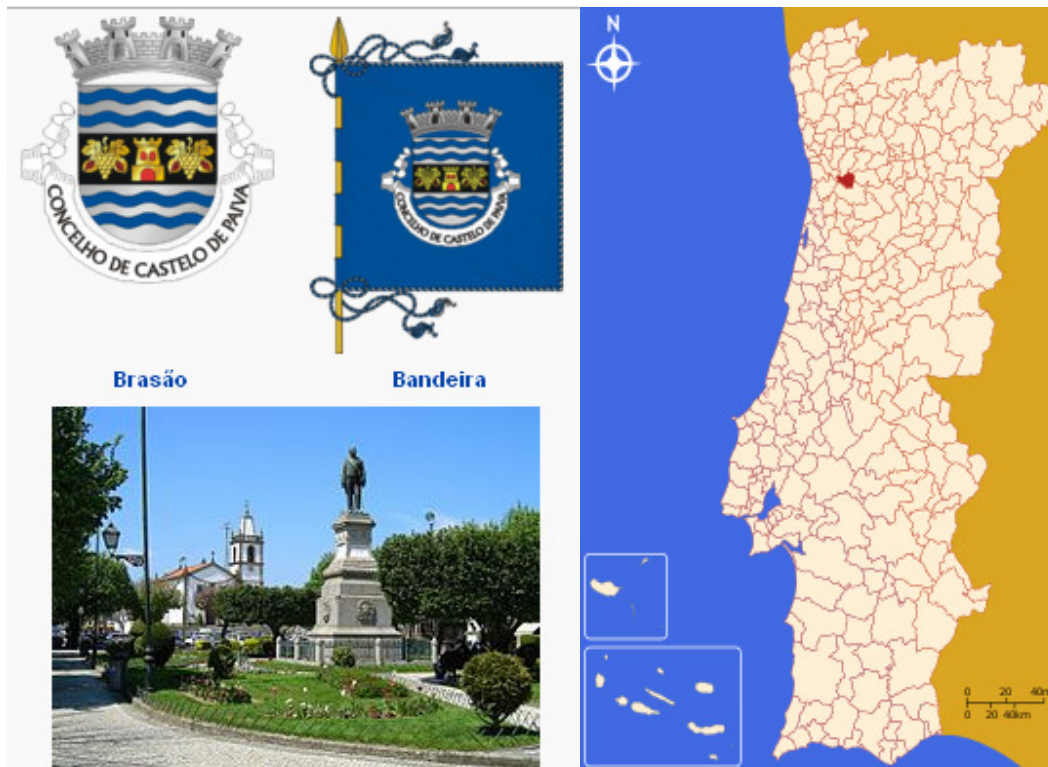


Figura 5: Brasão, bandeira e vista de Castelo de Paiva
(Fonte: Wikipédia)

Figura 6: Localização geográfica de Castelo de Paiva
(Fonte: Wikipédia)

Situado a escassos 45 quilómetros da cidade do Porto, o concelho de Castelo de Paiva é o mais distante da sede do distrito a que pertence (Aveiro), estendendo-se desde os limites de Arouca até ao Rio Douro, entre os concelhos de Cinfães, Gondomar e Santa Maria da Feira.

O concelho tem uma superfície de 109 quilómetros quadrados e está integrado na diocese do Porto.

Castelo de Paiva tem um total de 16 529 habitantes, mais concretamente 8117 homens e 8412 mulheres. A grande maioria da população situa-se na faixa etária compreendida entre os 25 e os 64 anos.

Sexo	Grupo etário (Por ciclos de vida)	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual
		Período de referência dos dados
		2010
		Local de residência
		Castelo de Paiva
HM	Total	16529
	0 - 14 anos	2710
	15 - 24 anos	2065
	25 - 64 anos	9362
	65 e mais anos	2392
H	Total	8117
	0 - 14 anos	1350
	15 - 24 anos	1059
	25 - 64 anos	4739
	65 e mais anos	969
M	Total	8412
	0 - 14 anos	1360
	15 - 24 anos	1006
	25 - 64 anos	4623
	65 e mais anos	1423

Quadro 6: População em Castelo de Paiva (Fonte: INE)

Relativamente às condições de vida em Castelo de Paiva, os dados mais recentes reportam-se a 2008 e salienta-se um ganho médio mensal de 681€. A proporção de poder de compra e o factor dinamismo relativo ao poder de compra são relativamente baixos, sendo que estes dados se referem a 2007.

NUTS 2002 completa (lista cumulativa - PT, NUTS I, II, III, CC, FR)	Período de referência dos dados	Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal (1)	Proporção de poder de compra (% - no total do País) por Localização geográfica; Bienal (1)	Factor dinamismo relativo de poder de compra por Localização geográfica; Bienal (1)	Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual (2)
		-	%	-	€
Castelo de Paiva	2008	x	x	x	681
	2007	54,29	0,086	-0,187	665,8

Quadro 7: Condições de vida em Castelo de Paiva (Fonte: INE)

O número de empresas em Castelo de Paiva, indicador do desenvolvimento industrial e económico da região, perfaz um total de 1086 empresas, prevalecendo em grande maioria as microempresas, empregando menos de 10 trabalhadores, dados estes relativos ao ano de 2009. Estes números traduzem um fraco desenvolvimento da região em termos empresariais.

Localização geográfica		Empresas (Nº) por Localização geográfica e Escalão de pessoal ao serviço; Anual				
		Período de referência dos dados				
		2009				
		Escalão de pessoal ao serviço				
		Total	Menos de 10 pessoas	10 - 49 pessoas	50 - 249 pessoas	250 e mais pessoas
Nº	Nº	Nº	Nº	Nº		
Castelo de Paiva	1150106	1086	1032	47	6	1

Quadro 8: Empresas em Castelo de Paiva (Fonte: INE)

Vale de Cambra

Vale de Cambra



Figura 7: Brasão, bandeira e vista de Vale de Cambra (Fonte: Wikipédia)

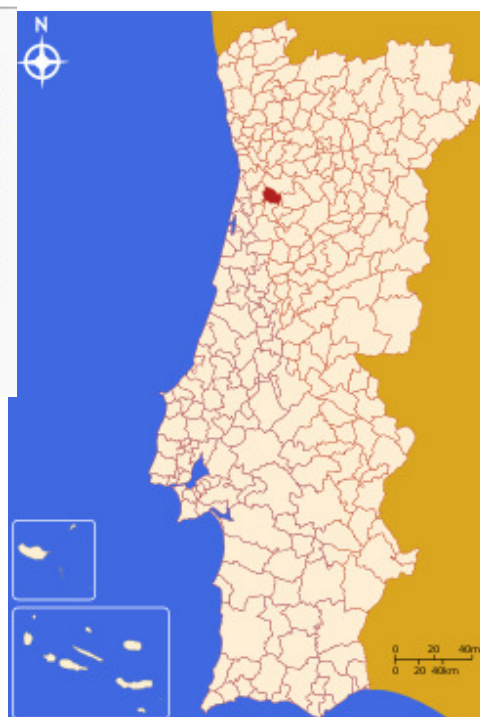


Figura 8: Localização geográfica de Vale de Cambra (Fonte: Wikipédia)

Localizado a norte do distrito de Aveiro, Vale de Cambra foi elevado a cidade no dia 20 de Maio de 1993. O município ocupa uma área de 148, 5 Km² e é constituído por nove freguesias: Arões, Cepelos, Codal, Junqueira, Macieira de Cambra, Rôge, São Pedro de Castelões, Vila Chã e Vila Cova de Perrinho.

Vale de Cambra tem um total de 24 128 habitantes, mais concretamente 11 936 homens e 12 192 mulheres. A grande maioria da população situa-se na faixa etária compreendida entre os 25 e os 64 anos.

Sexo	Grupo etário (Por ciclos de vida)	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual	
		Período de referência dos dados	
		2010	
		Local de residência	
		Vale de Cambra	
HM	Total	24128	
	0 - 14 anos	3002	
	15 - 24 anos	2808	
	25 - 64 anos	13771	
	65 e mais anos	4547	
H	Total	11936	
	0 - 14 anos	1530	
	15 - 24 anos	1446	
	25 - 64 anos	6986	
	65 e mais anos	1974	
M	Total	12192	
	0 - 14 anos	1472	
	15 - 24 anos	1362	
	25 - 64 anos	6785	
	65 e mais anos	2573	

Quadro 9: População em Vale de Cambra (Fonte: INE)

Relativamente às condições de vida em Vale de Cambra, os dados mais recentes reportam-se a 2008 e salienta-se um ganho médio mensal de 931,5 €, valor bastante superior ao constatado em Castelo de Paiva e Arouca. Ainda assim, a proporção de poder de compra e o factor dinamismo relativo ao

poder de compra são relativamente baixos, apesar do poder de compra ser superior ao das outras regiões, sendo que estes dados se referem a 2007.

NUTS 2002 completa (lista cumulativa - PT, NUTS I, II, III, CC, FR)	Período de referência dos dados	Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal (1)	Proporção de poder de compra (% - no total do País) por Localização geográfica; Bienal (1)	Factor dinamismo relativo de poder de compra por Localização geográfica; Bienal (1)	Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual (2)
		-	%	-	€
Vale de Cambra	2008	x	x	x	931,5
	2007	72,56	0,167	-0,386	878,6

Quadro 10: Condições de vida em Vale de Cambra (Fonte: INE)

O número de empresas em Vale de Cambra, indicador do desenvolvimento industrial e económico da região, perfaz um total de 2105 empresas, prevalecendo em grande maioria as microempresas, empregando menos de 10 trabalhadores, dados estes relativos ao ano de 2009. Estes números traduzem um fraco desenvolvimento da região em termos empresariais.

Localização geográfica	Empresas (Nº) por Localização geográfica e Escalão de pessoal ao serviço; Anual				
	Período de referência dos dados				
	2009				
	Escalão de pessoal ao serviço				
	Total	Menos de 10 pessoas	10 - 49 pessoas	50 - 249 pessoas	250 e mais pessoas
	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
Vale de Cambra	2105	1992	100	10	3

Quadro 11: Empresas em Vale de Cambra (Fonte: INE)

2.3 Variáveis em estudo

As variáveis em estudo, neste trabalho projecto, são representadas sob a forma de quadro, salientando-se que a variável dependente em todo o estudo é a produção dos mediadores de seguros, tendo sido seleccionados diferentes conjuntos de variáveis independentes para cada mediador inserido no projecto. Assim, para o mediador A, as variáveis independentes que foram com ele trabalhadas são a “remuneração” e o “*coaching*”, para o mediador B a “remuneração” e a “liderança”,

para o mediador C a “remuneração” e as “características pessoais” e para o mediador D a “liderança” e o “*coaching*”, como indicado no quadro que se segue.

Tipo de Variáveis	Variáveis em estudo			
	Mediador A	Mediador B	Mediador C	Mediador D
Variáveis Independentes	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Liderança
	<i>Coaching</i>	Liderança	Características Pessoais	<i>Coaching</i>
Variável Dependente	Produção			

Quadro 12: Variáveis em estudo

2.4 Recolha de dados

Através de ferramentas informáticas foi numericamente analisada a produção dos mediadores de seguros seleccionados, em termos de prémios brutos emitidos, no período anterior à implementação das estratégias de aumento de produtividade programadas, nomeadamente Outubro de 2010 e no período após o início da implementação destas mesmas estratégias, nomeadamente de Novembro de 2010 até Agosto de 2011, compreendendo assim um espaço temporal de dez meses.

3. Estratégias

Dadas as limitações inerentes às variáveis “produto” e “preço”, já que estão previamente determinadas pela empresa seguradora e a “marca” a qual está mais afectada às estratégias de marketing global da empresa e não pertencem à esfera de actuação do técnico comercial, estes factores não foram aplicados neste trabalho projecto.

O âmbito deste trabalho incidiu então sobre a formulação e implementação de estratégias relacionadas com a “liderança”, as “características pessoais” do mediador, o “*coaching*” e a “remuneração”.

Tendo assim em conta as características de cada mediador foram seleccionadas destas, determinadas variáveis a aplicar a cada um deles e programadas as estratégias a implementar, relacionadas com as variáveis escolhidas, diferindo entre si.

Mediador A

Para este mediador, foram seleccionadas as variáveis “remuneração” aliada ao “*coaching*”. O mediador em causa é uma pessoa jovem e que apesar de estar recentemente no mundo da mediação, é bastante ambiciosa, daí que, a “remuneração” foi um factor preponderante para o aliciar. A estratégia passou por determinar um objectivo de aumento da sua carteira de seguros no espaço de tempo determinado, com uma comissão extra paga por cada apólice/recibo emitido de 3,90% sobre as comissões normais de cada produto, acrescentado, ainda, o facto de esta comissão extra ser aplicada em todos as apólices/recibos continuados.

Relativamente às estratégias relacionadas com o “*coaching*”, foi realizado um acompanhamento pessoal semanal deste mediador acrescido de total disponibilidade de atendimento e esclarecimento de dúvidas via telefone e *e-mail*. O “*coaching*” foi importante neste mediador na medida em que o mesmo encontrava-se bastante fidelizado a uma seguradora concorrente e, esta foi uma forma de o tentar abstrair e direccioná-lo para outros horizontes e objectivos.

Mediador B

Quanto ao mediador B, também foi trabalhado o factor “remuneração”, em iguais moldes, diferenciando-se, apenas no valor da “remuneração”. Por negociação e mútuo acordo, a comissão extra aplicada foi de 3,25%. O outro factor aplicado foi a “liderança”, dado que este mediador encontrava-se bastante agarrado a práticas e costumes já ultrapassados e de outra geração (do seu pai). Assim, num mercado altamente competitivo e feroz como a venda de seguros, é obrigatória uma postura pró-activa, dinâmica e assertiva. A estratégia passou então pela análise às lacunas mais pertinentes e sugestão de novas práticas, aliado ao acompanhamento regular da evolução da sua carteira de clientes, motivando-o a impor objectivos de forma a incrementar o seu mercado.

Mediador C

Com este mediador e à semelhança dos anteriores, a “remuneração” foi um factor estratégico e em tudo idêntico aos outros mediadores, com excepção da comissão extra a aplicar, que no caso presente, foi de 3,50%.

Os valores das comissões extra aplicados são diferentes de mediador para mediador, pois resultaram, apenas e somente, das negociações havidas com cada um deles e da capacidade de persuasão de cada um durante a negociação das respectivas comissões. Assim, foi propositadamente testado o poder de argumentação de cada mediador e as suas respectivas capacidades de negociação.

Foi igualmente trabalhada com este mediador a variável “características pessoais”. Assim, apesar da comissão extra que este mediador negociou não ter sido a mais elevada, o mesmo possui uma capacidade de persuasão e empatia com os seus clientes, fruto da sua ambição e à vontade com que discute todas as matérias (pessoa com boa formação pessoal e académica), que lhe permite atingir mais facilmente os seus objectivos, pelo que a estratégia implementada passou pelo incentivo e valorização dessas características.

Mediador D

Sendo um mediador em regime de *part-time*, seleccionou-se os factores “liderança” e “*coaching*”. De facto, entendeu-se que estes dois vectores eram os que mais se encaixavam dada a sua postura e metas a atingir na sua carteira de seguros. Assim, as estratégias implementadas, no que concerne à variável “liderança”, passaram pelo estabelecimento de objectivos compatíveis com a sua disponibilidade de tempo e capacidade de concretização e no que respeita à variável “*coaching*”, as estratégias passaram pelo acompanhamento contínuo deste mediador, com uma visita semanal aliada a disponibilidade total de atendimento via telefone e *e-mail*.

4. Análise de resultados

Para a análise da produtividade dos mediadores em estudo teve-se em conta a produção efectuada por cada um deles, em termos de prémios brutos emitidos, bem como os recursos utilizados na dinamização dos mesmos, sendo os dados analisados relativos ao período compreendido entre Outubro de 2010 e Agosto de 2011, referindo-se o mês de Outubro ao período anterior à implementação das estratégias de aumento de produtividade, que foram por sua vez iniciadas no mês seguinte. Para o cálculo da produtividade utilizou-se assim a seguinte proporção:

$$\text{Produtividade} = \text{produção} / \text{n}^{\circ} \text{ recursos utilizados} \quad (2)$$

A escolha desta proporção deveu-se ao facto de que para discernir acerca de qualquer alteração na produção dos mediadores deve-se ter igualmente em conta os recursos que foram gastos para potenciar esse resultado, só assim tendo noção do verdadeiro lucro para a empresa.

Neste contexto, a empresa seguradora em estudo não tem normalmente em conta o acréscimo dos recursos utilizados mas sim a sinistralidade. Tendo em conta que o mediador não tem influência directa na sinistralidade, pois esta está afectada a factores que não domina e são imprevisíveis,

podendo-se apenas cingir ao controlo de determinados grupos de risco (como por exemplo no seguro automóvel em condutores com menos de 25 anos de idade e/ou menos de dois anos de carta de condução) para evitar uma potencialmente elevada sinistralidade, este não parece ser o factor mais justo quando se avalia a sua produtividade.

Assim sendo, a produção efectuada por cada mediador e os recursos que foram necessários utilizar para potenciar este resultado, serão, no âmbito deste estudo, os factores mais adequados para se avaliar a sua produtividade.

Produção

Analisou-se neste projecto a produção dos mediadores em estudo, em termos de prémios brutos emitidos, iniciando-se esta avaliação em Outubro de 2010, antes da implementação das estratégias potenciadoras de aumento de produtividade, e continuando-se a avaliar esta produção após a implementação das estratégias programadas, nomeadamente de Novembro de 2010 até Agosto de 2011. De seguida é representado o quadro onde figuram as produções individuais de cada mediador e as variações de produção ocorridas, em termos de percentagem, em cada mês comparativamente com o mês de início deste estudo.

PRODUÇÃO													
		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
Mediador A	Produção	62,00 €	118,00 €	0,00 €	1.299,00 €	4.034,00 €	4.419,00 €	1.958,00 €	3.655,00 €	6.048,00 €	3.385,00 €	3.046,00 €	28.024,00 €
	V. Produção %	0,00%	90,32%	-100,00%	1995,16%	6406,45%	7027,42%	3058,06%	5795,16%	9654,84%	5359,68%	4812,90%	
Mediador B	Produção	6.101,00 €	5.033,00 €	2.684,00 €	6.475,00 €	8.657,00 €	1.971,00 €	6.036,00 €	5.753,00 €	3.091,00 €	11.827,00 €	8.406,00 €	66.034,00 €
	V. Produção %	0,00%	-17,51%	-56,01%	6,13%	41,89%	-67,69%	-1,07%	-5,70%	-49,34%	93,85%	37,78%	
Mediador C	Produção	452,00 €	318,00 €	897,00 €	522,00 €	26,00 €	0,00 €	323,00 €	328,00 €	100,00 €	553,00 €	4.656,00 €	8.175,00 €
	V. Produção %	0,00%	-29,65%	98,45%	15,49%	-94,25%	-100,00%	-28,54%	-27,43%	-77,88%	22,35%	930,09%	
Mediador D	Produção	1.001,00 €	1.659,00 €	1.712,00 €	4.048,00 €	3.492,00 €	2.251,00 €	2.033,00 €	3.224,00 €	2.501,00 €	1.714,00 €	3.046,00 €	26.681,00 €
	V. Produção %	0,00%	65,73%	71,03%	304,40%	248,85%	124,88%	103,10%	222,08%	149,85%	71,23%	204,30%	

Quadro 13: Produção e variação de produção

Analisando individualmente a produção e a variação de produção de cada mediador, constata-se que o mediador A, apesar de uma quebra acentuada em Dezembro e Abril e um decréscimo em Julho e Agosto, na globalidade aumentou significativamente a sua produção, fruto da implementação de um aumento da “remuneração” e práticas de “coaching”, o que é visível no gráfico que se segue. Realça-se que os resultados demoraram algum tempo a revelar-se, só sendo visíveis a partir de Dezembro, o que indicia que estas estratégias deverão ser sempre aplicadas a longo prazo de forma a se obter os resultados desejados.

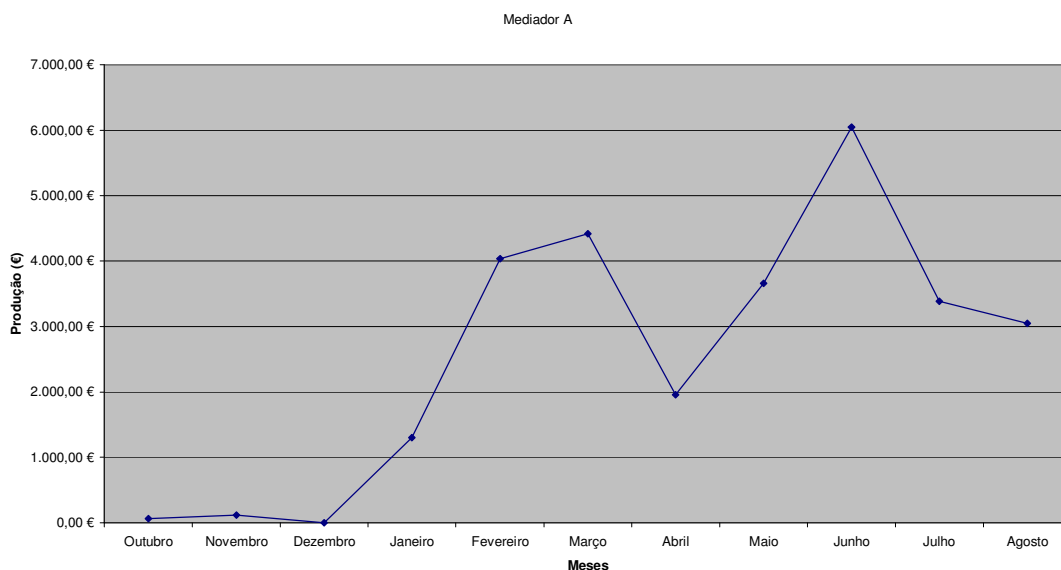


Gráfico 10: Produção do mediador A

Em termos de variação de produção o mediador A no mês de Junho chegou a apresentar um aumento de 9654,84 %. Nos primeiros meses a variação foi pouco significativa.

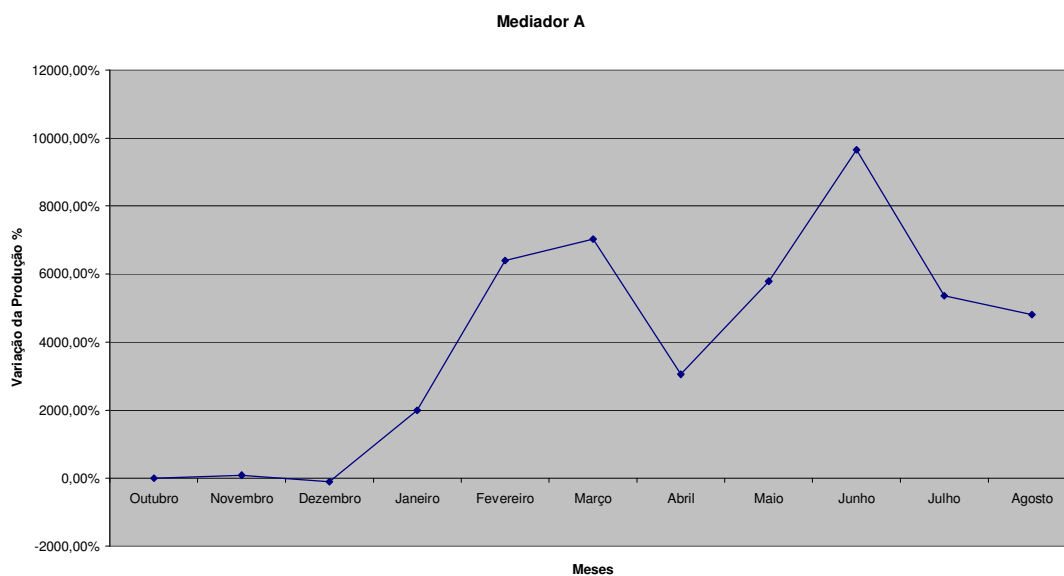


Gráfico 11: Variação de produção do mediador A

Relativamente ao mediador B a sua produção foi mais irregular. Como se pode constatar este é um mediador já com uma carteira significativa, mas que ao longo do período de estudo foi sofrendo algumas quebras, mais significativas em Dezembro de 2010 e Março e Junho de 2011, que apenas foram contrabalançadas com a produção dos meses de Fevereiro e Julho de 2011, em que registou

aumentos acentuados de produção. Assim, as estratégias implementadas relacionadas com o aumento da “remuneração” e a “liderança”, em princípio, não surtiram o efeito desejado, apesar de se compreender que num mediador com uma carteira substancial será mais difícil obter um crescimento.

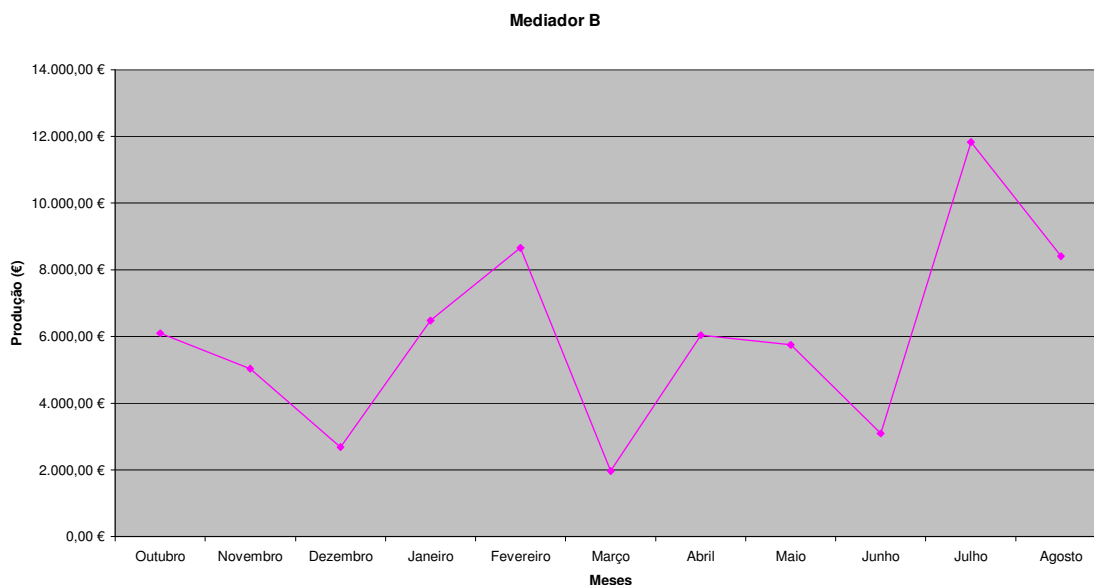


Gráfico 12: Produção do mediador B

Quanto à variação de produção do mediador B esta pautou-se igualmente por uma grande irregularidade, em grande parte com diminuição da sua produção, com uma descida máxima em Março, superior a 67%. Salienta-se, contudo, o crescimento verificado em Julho, superior a 93%.

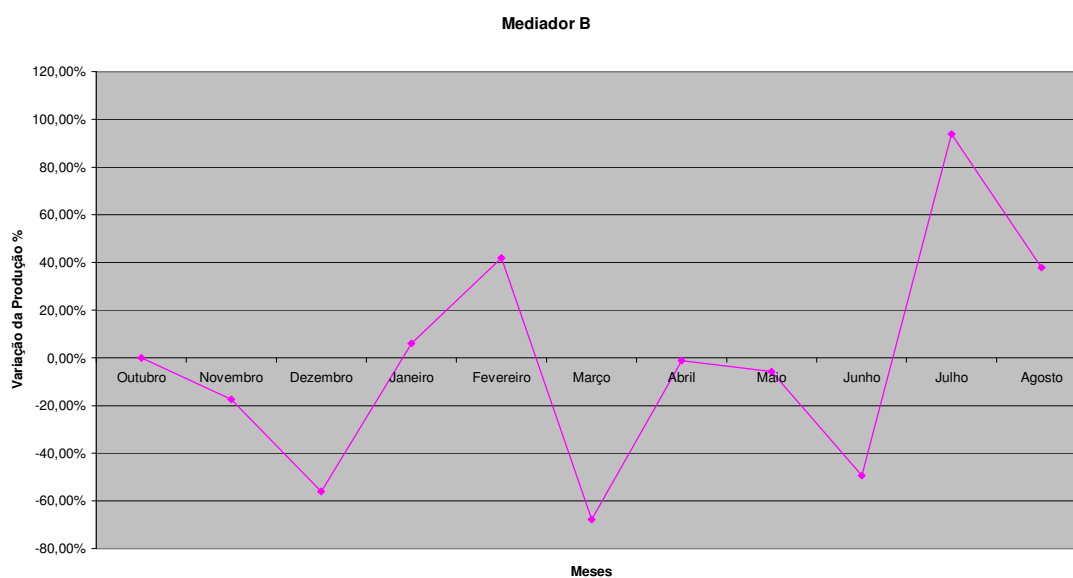


Gráfico 13: Variação de produção do mediador B

O mediador C por sua vez apresentou uma produção fraca durante quase todo o período do estudo, contudo no último mês revelou um crescimento muito acentuado da sua produção, o que indicia que as estratégias implementadas, nomeadamente o aumento da “remuneração” e a valorização das “características pessoais” do mediador, apenas surtiram efeito a longo prazo.

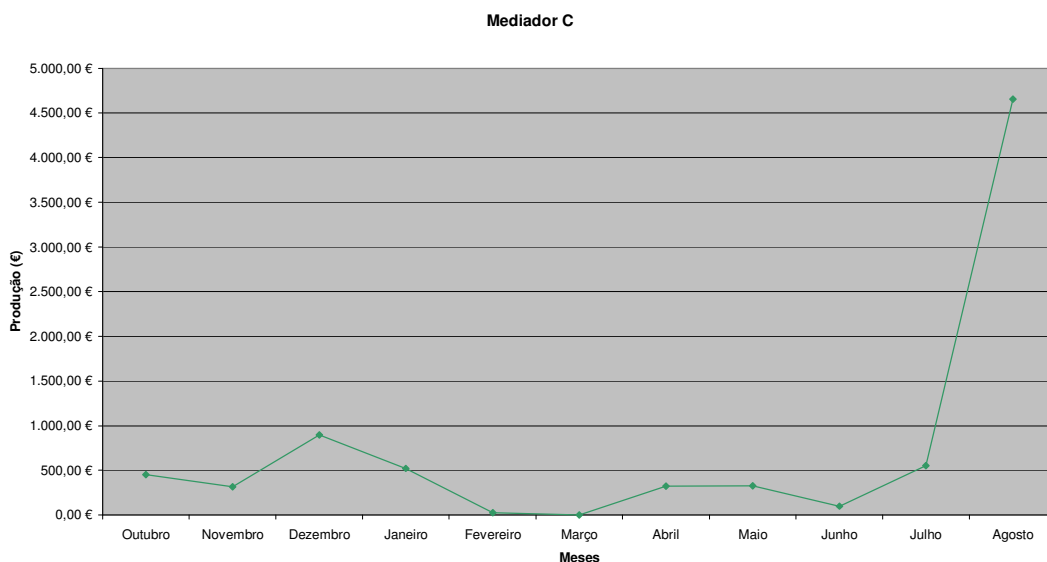


Gráfico 14: Produção do mediador C

Relativamente à variação de produção do mediador C, este apresentou maioritariamente uma diminuição da sua produção ao longo do período de estudo, revelando um crescimento positivo apenas em Dezembro de 2010 e Julho e Agosto de 2011. Contudo, o crescimento que apresentou em Agosto foi muito acentuado, ultrapassando os 930%, o que é de ressaltar.

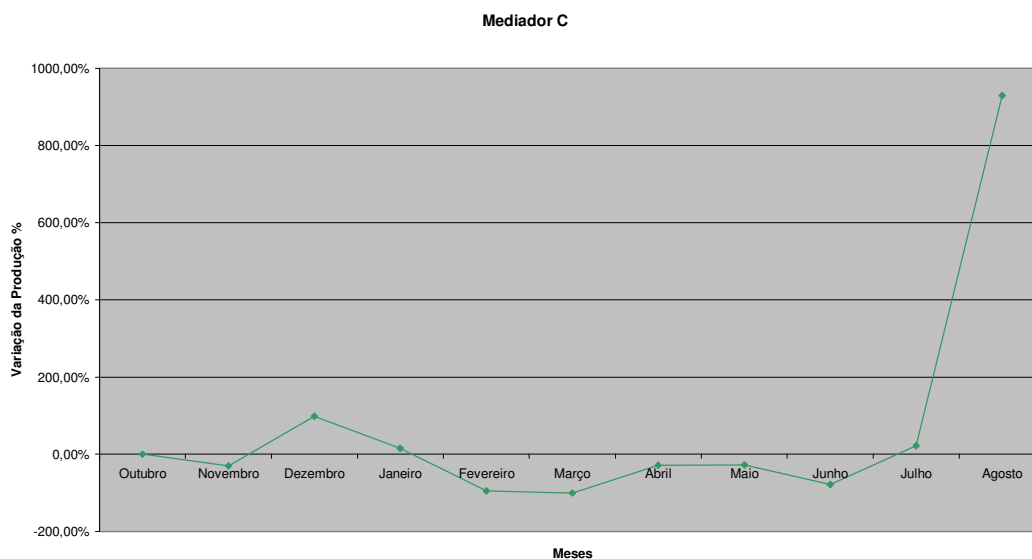


Gráfico 15: Variação de produção do mediador C

O mediador D apresentou uma produção algo irregular. Embora inicialmente revelasse um grande crescimento, até Janeiro de 2011, o que traduz, em princípio, uma boa eficácia das estratégias implementadas a curto prazo, nomeadamente a “liderança” e o “*coaching*”, este nível não se manteve a longo prazo. Efectivamente, este mediador foi diminuindo globalmente a sua produção a partir daí, apesar de duas subidas em Maio e Agosto, mas que não alcançaram os valores obtidos em Janeiro. Assim, estas estratégias, aparentemente, revelaram-se positivas a curto prazo, mas insuficientes a longo prazo. Apesar disso, este foi o único mediador que após a implementação das estratégias programadas revelou sempre valores de produção superiores aos que tinha iniciado o estudo, o que à partida salienta a importância dos factores “liderança” e “*coaching*”.

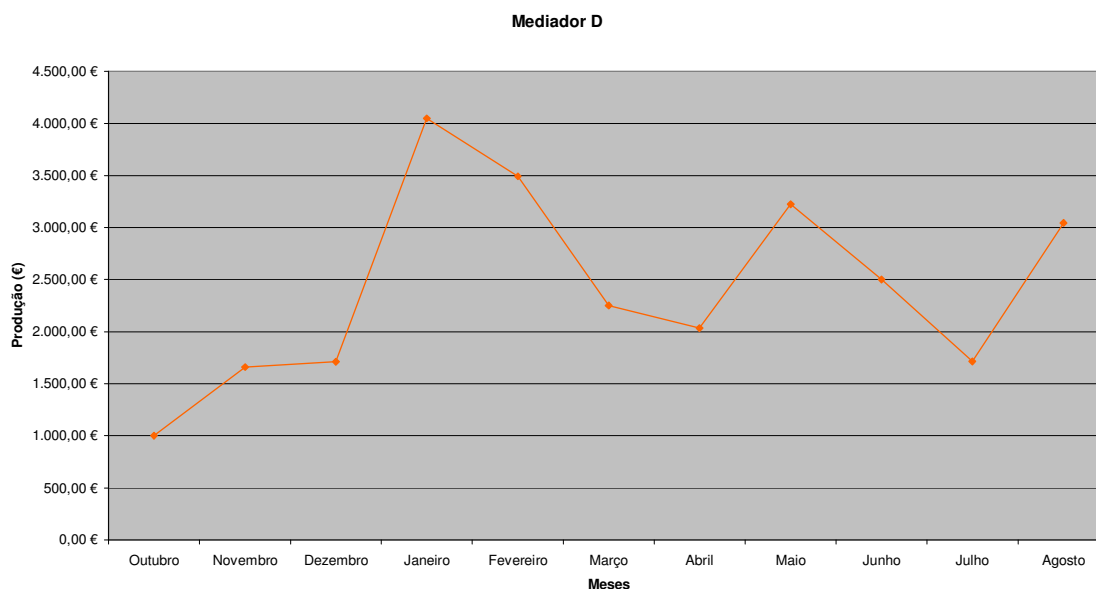


Gráfico 16: Produção do mediador D

Em termos de variação de produção, o mediador D apresentou até Janeiro de 2011 um aumento de 304,40%, o que é significativo, contudo logo de seguida desceu, atingindo o nível mais baixo em Julho de 2011, com 71,23%, apesar de durante todo o período de implementação das estratégias apresentar sempre valores superiores aos que iniciou o estudo. Ressalva-se igualmente o término do período do estudo com um aumento de quase 205%.

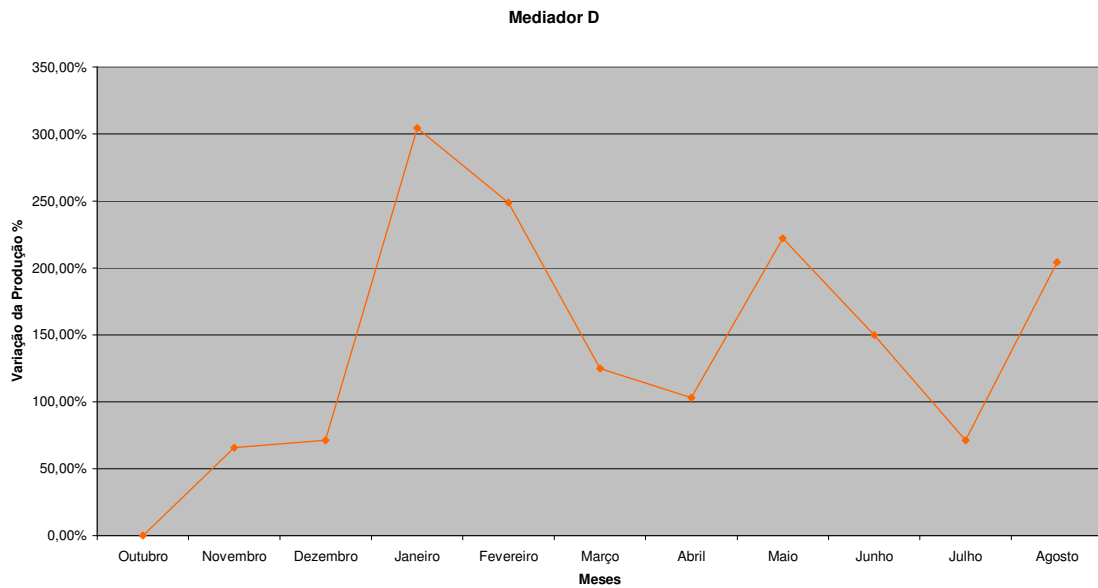


Gráfico 17: Variação de produção do mediador D

Em seguida é representado graficamente a produção de todos os mediadores em estudo:

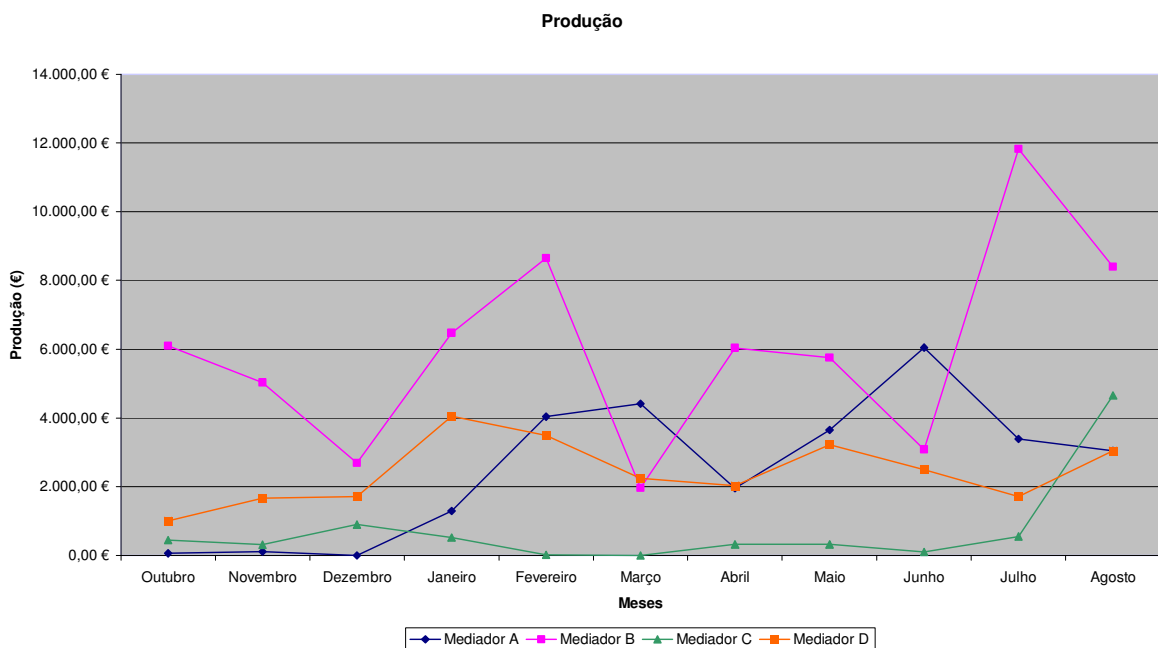


Gráfico 18: Produção dos mediadores

Analisando o gráfico é possível constatar que o mediador B é o que apresenta uma produção superior em termos numéricos, embora com as irregularidades de produção referidas anteriormente. O mediador

A revela globalmente um crescimento da sua produção, chegando a ultrapassar o mediador B em termos de produção em Março e Junho de 2011. O mediador D foi revelando igualmente um crescimento global da sua produção ao longo do período de estudo, embora em termos numéricos maioritariamente inferior à dos mediadores A e B. O mediador C é o que revela em termos numéricos uma produção inferior à dos outros mediadores ao longo de quase todo o estudo, ressalvando-se o grande crescimento que este apresentou em Agosto, o que fez com que ultrapassasse a produção dos mediadores A e D.

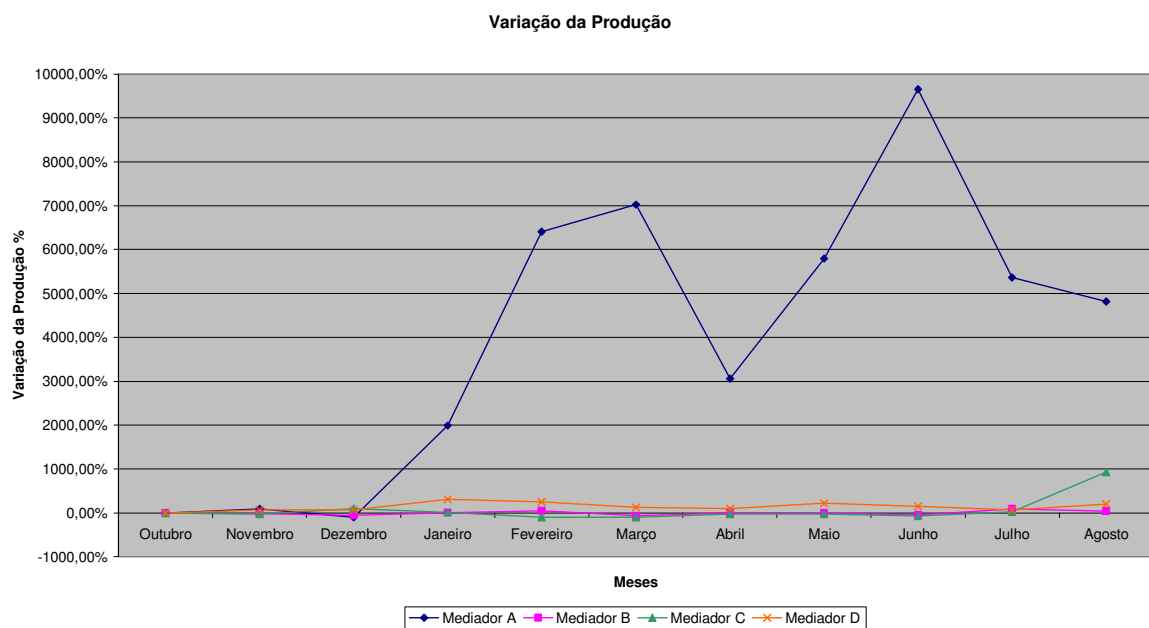


Gráfico 19: Variação de produção dos mediadores

Comparando a variação de produção de todos os mediadores sobressai desde logo o acentuado aumento de produção do mediador A, embora este facto se possa justificar por este ter iniciado o estudo com os valores de produção mais baixos e daí a maior margem de progressão.

Tendo em conta as elevadas diferenças de variação de produção entre o mediador A e os restantes mediadores, a análise gráfica a estes últimos torna-se pouco perceptível pelo que se optou em seguida por representar graficamente apenas os mediadores B, C e D. Face a essa representação gráfica percebe-se igualmente o destaque do mediador C no final do estudo, embora revelando diminuições de produção nos meses anteriores.

O mediador D revela vários aumentos de produção durante o período de estudo, chegando a ultrapassar de uma forma geral os mediadores B e C, excepto em Dezembro, Julho e Agosto.

O mediador B é o que apresenta crescimentos menos significativos, sendo bastante notórias as diminuições de produção ocorridas.

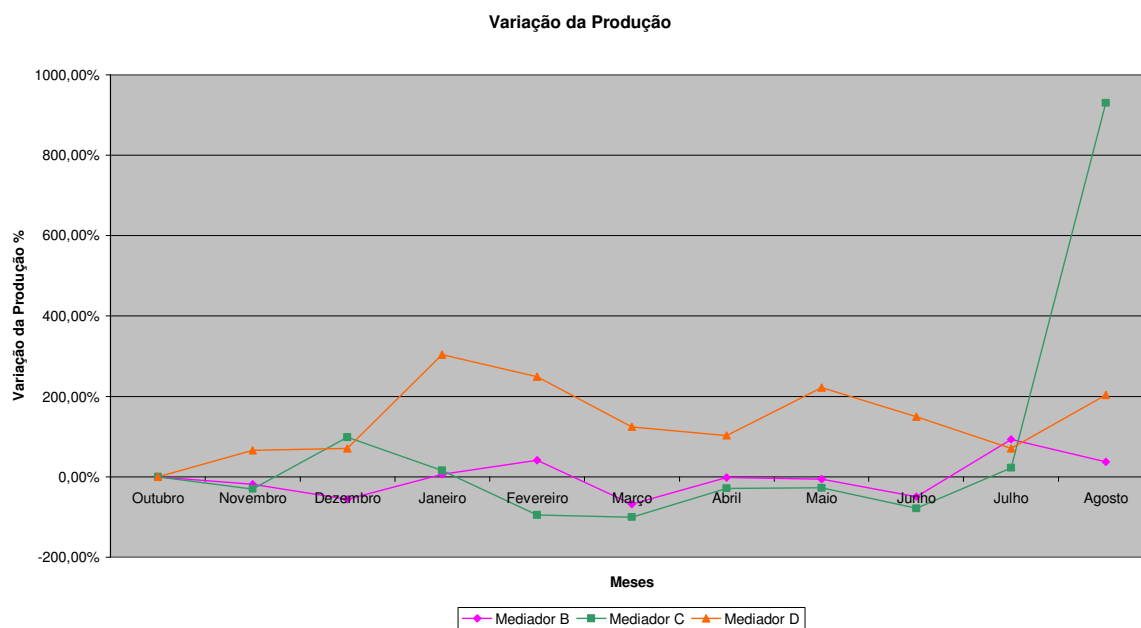


Gráfico 20: Variação de produção dos mediadores B, C e D

Recursos utilizados

Os recursos utilizados relativamente às variáveis “*coaching*”, “*liderança*” e “*características pessoais*” não comportaram qualquer acréscimo de custo, uma vez que as estratégias implementadas com base nestas variáveis basearam-se no meu trabalho individual de acompanhamento, orientação e incentivo dos mediadores, não ocorrendo aumento do meu salário face a este trabalho. Assim, relativamente a estas variáveis os recursos utilizados foram financeiramente nulos.

Os recursos acresceram relativamente à variável “*remuneração*”, correspondendo a um acréscimo de 3,90% no mediador A, 3,25% no mediador B e 3,50% no mediador C, o que vai ser tido em conta nos cálculos da produtividade destes mediadores face à produção que obtiveram no estudo.

Produtividade

Ao longo de todo o período de estudo foi avaliada a variação de produtividade de cada mediador, tendo em conta a variação da sua produção e a variação dos recursos utilizados. Os resultados encontram-se representados no quadro seguinte.

Dinamização de Mediadores de seguros – Projecto de implementação de estratégias potenciadoras do aumento de produtividade num mercado regional

PRODUTIVIDADE													
		Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	MÉDIA
Mediador A	V. Produção %	0,00%	90,32%	-100,00%	1995,16%	6406,45%	7027,42%	3058,06%	5795,16%	9654,84%	5359,68%	4812,90%	
	V. Recursos %	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	3,90%	
	V. Produtividade %	0,00%	23,16%	-25,64%	511,58%	1642,68%	1801,90%	784,12%	1485,94%	2475,60%	1374,28%	1234,08%	1130,77%
Mediador B	V. Produção %	0,00%	-17,51%	-56,01%	6,13%	41,89%	-67,69%	-1,07%	-5,70%	-49,34%	93,85%	37,78%	
	V. Recursos %	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	
	V. Produtividade %	0,00%	-5,39%	-17,23%	1,89%	12,89%	-20,83%	-0,33%	-1,76%	-15,18%	28,88%	11,62%	-0,54%
Mediador C	V. Produção %	0,00%	-29,65%	98,45%	15,49%	-94,25%	-100,00%	-28,54%	-27,43%	-77,88%	22,35%	930,09%	
	V. Recursos %	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	
	V. Produtividade %	0,00%	-8,47%	28,13%	4,42%	-26,93%	-28,57%	-8,15%	-7,84%	-22,25%	6,38%	265,74%	20,25%
Mediador D	V. Produção %	0,00%	65,73%	71,03%	304,40%	248,85%	124,88%	103,10%	222,08%	149,85%	71,23%	204,30%	
	V. Recursos %	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	V. Produtividade %	0,00%	65,73%	71,03%	304,40%	248,85%	124,88%	103,10%	222,08%	149,85%	71,23%	204,30%	156,54%

Quadro 14: Variação de produtividade

Esmiuçando individualmente a variação de produtividade de cada mediador, é possível verificar que o mediador A apresentou inicialmente níveis pouco significativos, mas a partir de Dezembro foi aumentando a sua produtividade, atingindo o pico em Junho, com um aumento superior a 2475%. Apesar do aumento global da sua produtividade, apresentou uma quebra em Abril, Julho e Agosto.

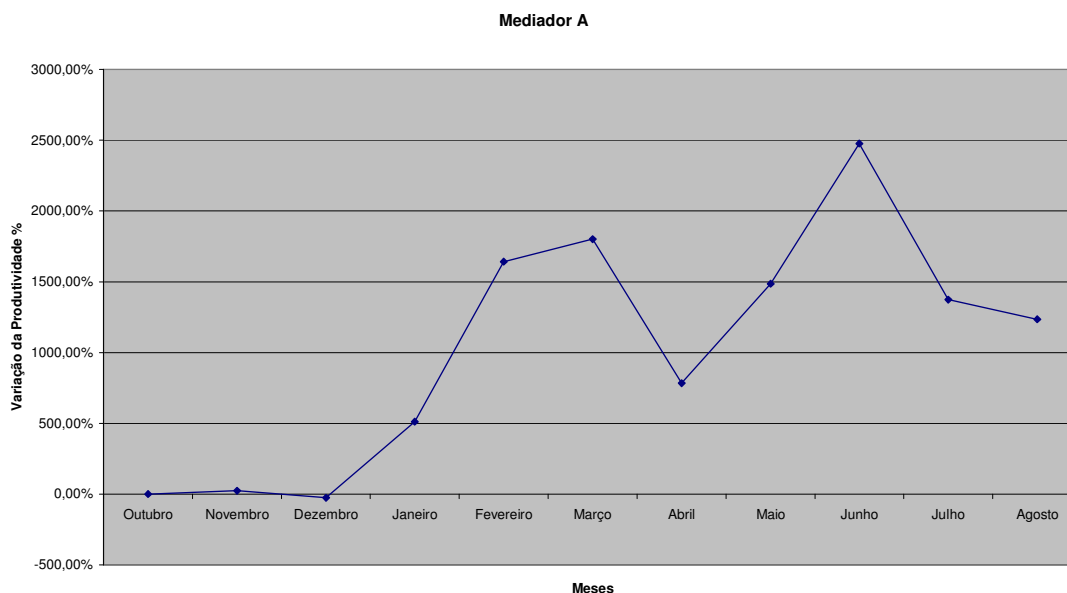


Gráfico 21: Variação de produtividade do mediador A

O mediador B apresentou uma variação de produtividade bastante irregular, tendo registado o seu pior período em Março, com uma quebra negativa de 20,83% e o seu melhor período em Julho, apesar de

não ter atingido nem 30% de aumento de produtividade. Globalmente apresentou variações de produtividade mais negativas do que positivas.

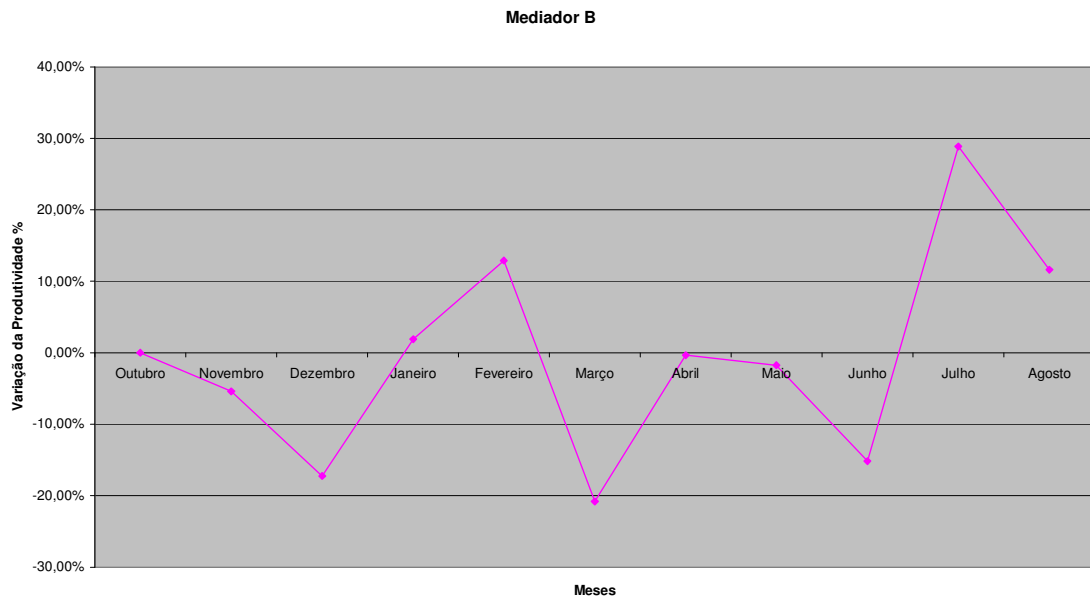


Gráfico 22: Variação de produtividade do mediador B

O mediador C pautou-se por uma variação de produtividade praticamente negativa ao longo de quase todo o período de estudo, com excepção de Agosto, em que se realça um acentuado aumento da sua produtividade, ultrapassando os 265%.

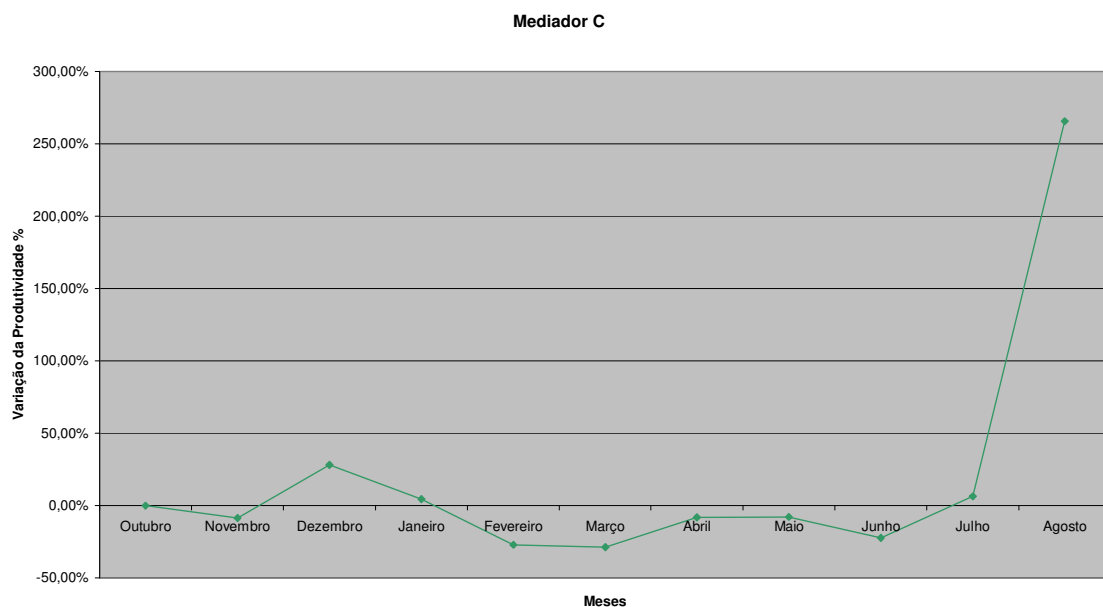


Gráfico 23: Variação de produtividade do mediador C

O mediador D, apesar de alguma irregularidade, apresentou sempre índices positivos de variação de produtividade, atingindo o ponto máximo no mês de Janeiro, com um aumento de produtividade de quase 305%. Globalmente registou um crescimento da sua produtividade.

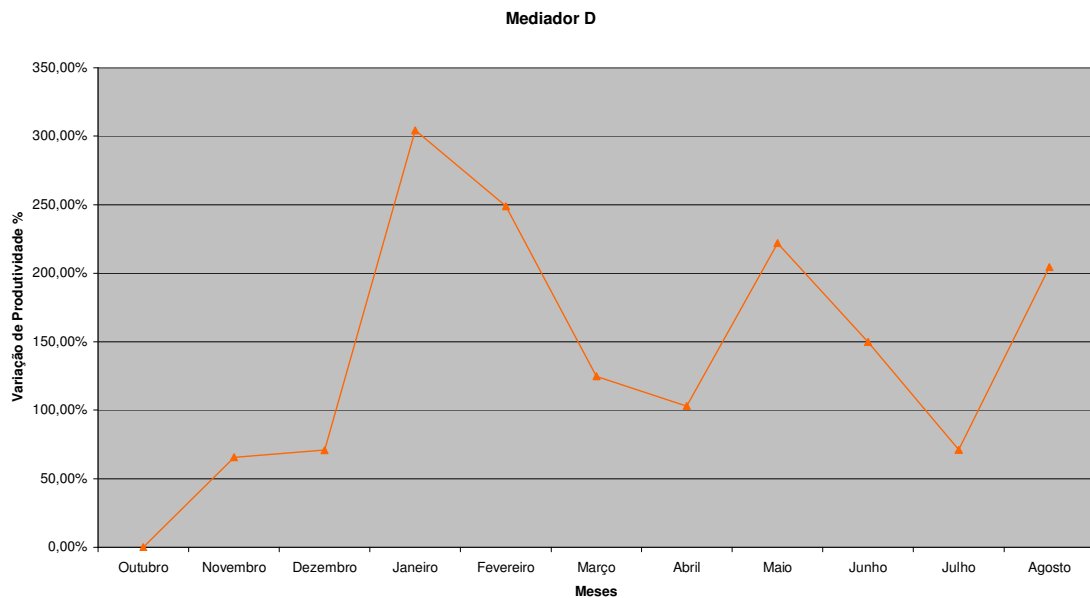


Gráfico 24: Variação de produtividade do mediador D

Em seguida é representado graficamente a variação de produtividade de todos os mediadores em estudo:

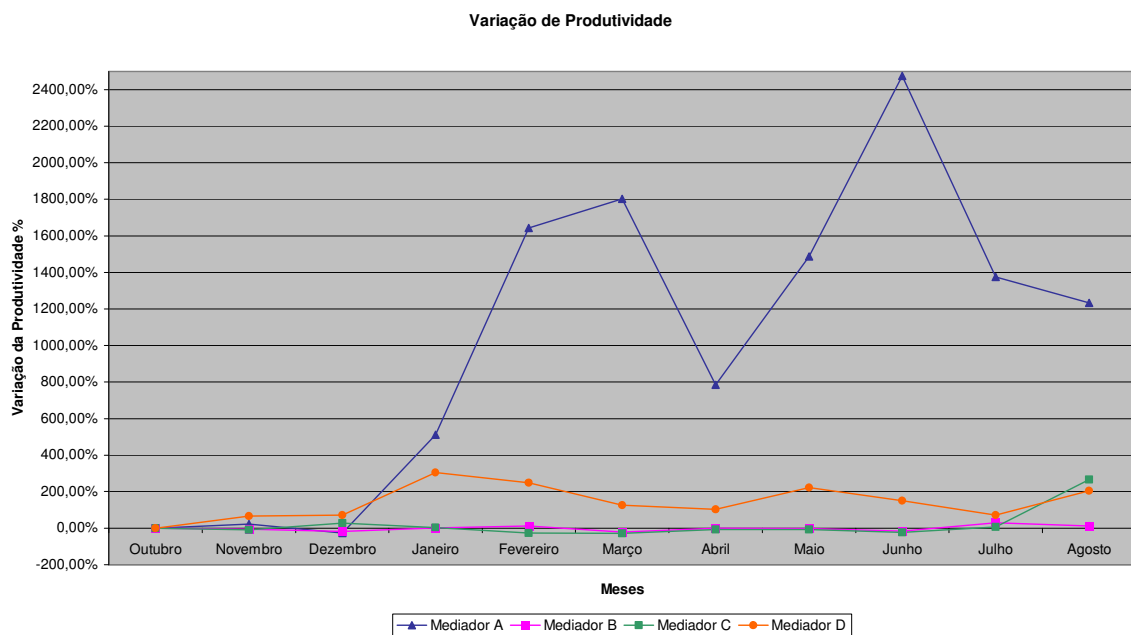


Gráfico 25: Variação de produtividade dos mediadores

Comparando a variação de produtividade de todos os mediadores em estudo destaca-se desde logo o mediador A, que foi o que apresentou maiores aumentos de produtividade.

Outro mediador que se destaca é o D, que de uma forma geral aumentou a sua produtividade, sobrepondo-se maioritariamente aos mediadores B e C.

O mediador C apenas se destaca no final do estudo, quando apresentou um maior aumento da sua produtividade, ultrapassando no mês de Agosto o mediador D e B.

Por fim, o mediador B foi o que revelou piores resultados, com uma diminuição global da sua produtividade, embora ultrapassando positivamente o mediador C nos meses de Fevereiro e Julho.

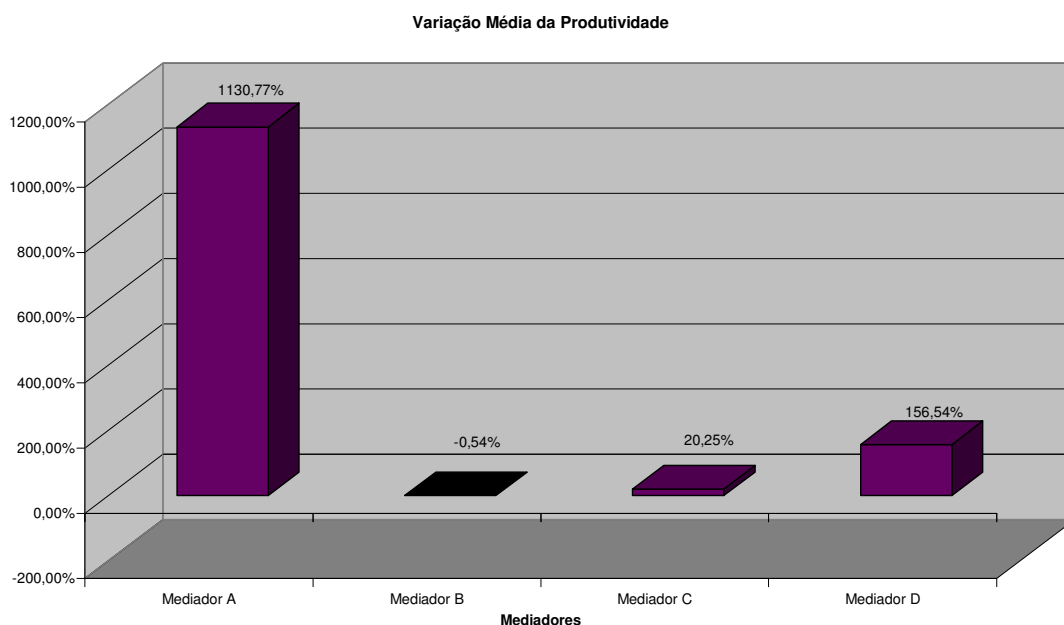


Gráfico 26: Variação média de produtividade dos mediadores

Uma vez que os mediadores apresentaram valores muito irregulares ao longo do período de estudo, avaliou-se igualmente a variação média da produtividade de cada mediador, de forma a perceber qual o que globalmente apresentou melhores resultados em termos de aumento da produtividade.

Assim, constata-se que foi o mediador A o que ao longo de todo o período de estudo apresentou uma variação média de produtividade superior, com 1130,77%, contrastando com o mediador B, cuja média foi negativa de 0,54%.

O mediador D apresentou uma variação média de 156,54%, o que corresponde a um aumento de produtividade significativo ao longo do período de estudo.

O mediador C apresentou igualmente valores médios de variação de produtividade positivos na ordem dos 20,25%, muito embora menos significativos.

Conclusões

O aumento da produtividade é cada vez mais uma meta a atingir em qualquer empresa, não sendo o mercado segurador alheio a esta realidade. Neste sentido, o desenvolvimento de estratégias potenciadoras de aumento de produtividade assume uma importância fulcral para a sobrevivência e evolução das empresas seguradoras inseridas num mercado em contínua competição.

Face a isto, este projecto teve como objectivo o estudo dos resultados alcançados em termos de aumento da produtividade dos mediadores de seguros num mercado regional, face à implementação de diferentes estratégias, focando a “remuneração”, o “*coaching*”, a “liderança” e as “características pessoais” do mediador e verificando quais as que potenciam melhores resultados. Assim, para o mediador A, foram utilizadas como estratégias o aumento da “remuneração” em 3,90% e instituídas práticas de “*coaching*”, para o mediador B, aumentou-se a “remuneração” em 3,25% conjugando com o factor de “liderança”, para o mediador C, aumentou-se a “remuneração” em 3,50% e foram fomentadas as “características pessoais” do mediador e para o mediador D foram instituídas práticas de “*coaching*” e “liderança”.

Em termos de resultados o mediador A foi o que apresentou uma variação média de produtividade superior, destacando-se dos outros mediadores de forma acentuada, pelo que o aumento da “remuneração” aliado ao “*coaching*” indicia a obtenção de excelentes resultados.

Os resultados alcançados pelo mediador D são também de salientar, apresentando este uma variação média da sua produtividade significativa, o que à partida indicia igualmente para a importância das práticas de “*coaching*” e “liderança”, mesmo sem estarem associadas a aumentos de “remuneração”.

Os piores resultados alcançados foram com o mediador B, que em termos médios diminuiu a sua produtividade, apesar da implementação de um aumento da “remuneração” aliada ao factor “liderança”. Contudo, este mediador diferenciava-se dos demais pois desde o início já apresentava uma carteira de seguros relevante o que provavelmente afectou a sua capacidade de crescimento. Torna-se mais fácil atingir níveis superiores quando o ponto de partida é relativamente baixo, como aconteceu com o mediador A, aumentando a dificuldade quando se começa de níveis mais elevados, situação comparável ao do mediador B.

Face à avaliação da variação da produtividade ao longo de todo o período de estudo, os resultados indiciam que as práticas que melhores resultados deram a curto prazo foi o “*coaching*” e a “liderança”, sendo exemplo disso o mediador D, contudo, a longo prazo estes resultados foram-se diluindo, notando-se a necessidade de aliar outra estratégia a longo prazo.

A longo prazo as estratégias que indiciam um maior sucesso foram o aumento da “remuneração” e as práticas de “*coaching*”, sendo exemplo o mediador A, no entanto é notória a necessidade de algum período de adaptação e confiança até se revelarem os resultados, salientando-se que o mediador A só apresentou um elevado crescimento a partir de Dezembro de 2010.

A mais longo prazo destacam-se as estratégias de aumento de “remuneração” e valorização das “características pessoais” do mediador, sendo exemplo o mediador C que só no final do período de

estudo é que aumentou a sua produtividade, realçando-se que este aumento presenciado foi significativo. Assim, mais uma vez o aumento da “remuneração” revelou resultados apenas a longo prazo e que aliado á valorização das “características pessoais” do mediador necessitou de um maior período de adaptação e aprendizagem até que surtisse o efeito desejado. É indispensável que o mediador ganhe a confiança e auto-estima suficiente, conjugado com um período de adaptação e treino até que usufrua das suas “características pessoais” para atingir resultados.

Face aos resultados alcançados conclui-se que existem indícios sugestivos de que as práticas de “*coaching*” e “liderança” são essenciais numa fase inicial e permitem atingir resultados a curto prazo, todavia e somente a longo prazo, torna-se aconselhável acrescentar aumento de “remuneração”. Existem igualmente indícios sugestivos de que a valorização das “características pessoais” também constitui uma estratégia interessante, mas é fundamental ter a noção do tempo de maturação necessário até se alcançar algum resultado.

Face às limitações do período temporal, da amostra que serviram de base a este projecto as conclusões devem necessariamente ser cautelosas. Para conclusões mais sólidas seria certamente necessário realizar um novo estudo mais alargado. Este compararia, por exemplo, níveis de produção nos mesmos meses, mas de anos diferentes, sendo um ano relativo ao período anterior à implementação das estratégias e o ano seguinte já com a implementação das mesmas. Isto não foi possível neste projecto dado que a maioria destes mediadores trabalhavam recentemente com esta empresa seguradora, não abarcando esse período de tempo. Uma outra possibilidade de aprofundamento futuro seria realizar um estudo de mais longo prazo e com uma amostra mais ampla. Este permitirá avaliar se os resultados indicativos encontrados neste projecto sobre os factores de estímulo da produtividade dos mediadores se confirmam plenamente.

Por último, e apesar das limitações já referidas, espera-se que este trabalho tenha dado algum contributo válido para o conhecimento da temática objecto de estudo. Independentemente desse contributo, foi já uma mais-valia profissional ao permitir-me estudar, analisar e testar estratégias para aumentar a produtividade dos mediadores no mercado segurador regional ao qual estou ligado. Os resultados reais obtidos com a aplicação das mesmas são também estimulantes e encorajadores, pois vão certamente permitir-me aprofundar competências para dinamizar uma rede de mediadores e estimular a sua produtividade.

Referências bibliográficas

Almeida, J. (1971). *O contrato de seguro no direito português e comparado*. Lisboa: Livraria Sá da Costa Editora.

Amorim, V. (2005). *Negócio electrónico na mediação de seguros*. [Em linha]. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal. [Consult. 20 de Outubro de 2011] Disponível em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2005001732>.

António, J.M. (2009). *Sinistros automóvel: complexidade versus conflituosidade*. [Em linha]. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal. [Consult. 3 de Janeiro de 2011] Disponível em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2010000613>.

APROSE – Associação Portuguesa dos Produtores Profissionais de Seguros. (2011). *Mediador de seguros*. [Em linha]. [Consult. 21 de Outubro de 2011] Disponível em <http://www.aprose.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2011a). *Panorama do mercado segurador 10/11*. [Em linha]. [Consult. 26 de Junho de 2011] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2011b). *Canais de distribuição no sector segurador*. [Em linha]. [Consult. 1 de Junho de 2011] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2010). *Panorama do mercado segurador 09/10*. [Em linha]. [Consult. 2 de Dezembro de 2010] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2009). *Relatório de mercado 2009*. [Em linha]. [Consult. 1 de Junho de 2011] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2008). *Panorama do Mercado Segurador 08/09*. [Em linha]. [Consult. 2 de Dezembro de 2010] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2007). *APS – Quem somos?* [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2006). *Mercado segurador português*. [Em linha]. Relatório de Mercado 2006. [Consult. 2 de Dezembro de 2010] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2005). *Mercado segurador em Portugal*. [Em linha]. Relatório de Mercado 2005. [Consult. 2 de Dezembro de 2010] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.

Baker, M.J. (2005). *Administração de marketing*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Câmara Municipal de Castelo de Paiva. (n.d.). *Apresentação do concelho*. [Em linha]. [Consult. 6 de Março de 2011] Disponível em <http://www.cm-castelo-paiva.pt/VSD/CasteloPaiva/vPT/Publica/OConcelho/Apresentacao/>.

Centeno, M. L. (2003). *Teoria do risco na actividade seguradora*. Oeiras: Celta Editora.

Churchill, G.A.Jr.; Ford, N.M. & Walker, O.C.Jr. (1977). *Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research*. Journal of Marketing Research, v.14, p. 156 -168.

Cordeiro, A. (2001). *Manual de direito comercial*. Coimbra: Livraria Almedina.

Cruz, M. (2006). *Fundamentos do processo de decisão estratégica na indústria seguradora portuguesa*. Lisboa: Edições Colibri.

Decreto-Lei Nº 52/2010 de 26 de Maio, publicado no Diário da República, 1ª Série – Nº 102.

Decreto-Lei Nº 2/2009 de 5 de Janeiro, publicado no Diário da República, 1ª Série – Nº 2.

Decreto-Lei Nº 72/2008 de 16 de Abril, publicado no Diário da República, 1ª Série – Nº 75.

Decreto-Lei Nº 359/2007 de 2 de Novembro, publicado no Diário da República, 1ª Série – Nº 211.

Decreto-Lei Nº 144/2006 de 31 de Julho, publicado no Diário da República, 1ª Série – Nº 146.

Decreto-Lei Nº 94-B/98 de 17 de Abril, publicado no Diário da República, I Série-A – Nº 90.

Delgado, M. (2011). *Projecto solvência II – Modelação do risco de subscrição numa companhia de seguros não vida*. [Em linha]. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa. [Consult. 20 de Outubro de 2011] Disponível em <http://hdl.handle.net/10362/5747>.

Dinis, G. (2009). *A transferência de risco de seguros para o mercado de capitais*. [Em linha]. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa. [Consult. 20 de Outubro de 2011] Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/1830>.

Dumbo, S. (2011). *A produtividade das empresas seguradoras de Angola*. [Em linha]. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/2965>.

Fortin, M.F. (1996). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência.

Futrell, C.M. (2003). *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. Tradução Lenke Peres; Cecília C. Bartalotti. 7ª ed. São Paulo: Saraiva.

Gil, A.C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Guimarães, S.R. (2002). *Seguros de vida: particularidades e mecanismos utilizados pelas seguradoras para minimizar os riscos operacionais*. [Em linha]. Porto Alegre: ConTexto. V.2, nº3. [Consult. 3 de Janeiro de 2011] Disponível em <http://seer.ufrgs.br>.

Horta, J. (2001). *Resseguro, princípios e prática*. Lisboa: Vida Económica.

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Estatísticas territoriais: Castelo de Paiva, Arouca e Vale de Cambra*. [Em linha]. [Consult. 6 de Março de 2011] Disponível em <http://www.ine.pt>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2011a). *Portal do consumidor - Glossário*. [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.isp.pt>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2011b). *ISP - Apresentação*. [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.isp.pt>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2011c). *Mediação*. [Em linha]. [Consult. 20 de Outubro de 2011] Disponível em <http://www.isp.pt>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2007). *Análise da produtividade do sector segurador*. [Em linha]. Relatório do sector segurador e fundos de pensões. Lisboa, Portugal. ISSN 1645-4049, p. 237-250. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.isp.pt/winlib/cgi/winlibprx.exe?key=&cap=&pesq=7&thes0=32&label=PORTUGAL&doc=17594>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2006). *Mediação de seguros*. [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.isp.pt>.

ISP – Instituto de Seguros de Portugal. (2004). *Caracterização da actividade de mediação de seguros*. [Em linha]. Relatório do sector segurador e fundos de pensões. Lisboa, Portugal. ISSN 1645-4049, p. 197-235. [Consult. 20 de Outubro de 2011] Disponível em <http://www.isp.pt>.

Ketele, J.M. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Levitt, T. et al. (1964). *Marketing: an introductory analysis*. New York: McGraw-Hill.

Loureiro, C. (2002). *Contrato de seguro*. [Em linha]. Jus Navigandi, Teresina, Ano 8, nº. 62 [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://jus.uol.com.br/revista/texto/3777>.

Martinez, P. (2006). *Direito dos seguros*. Cascais: Principia.

Martins, J. (2006). *Novas práticas sobre o contrato de seguro*. Lisboa: Quid Juris.

Mayer, D. & Greenberg, H. M. (2006). *What makes a good salesman*. Harvard Business Review.

Meireles, A. (2007). *Produtividade*. [Em linha]. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/apresenta%C3%A7%C3%B5es_em_aula/Produtividade.pdf.

Millennium bcp (2004). *População residente no distrito de Aveiro*. [Em linha]. [Consult. 2 de Outubro de 2010] Disponível em <http://www.millenniumbcp.pt/pubs/pt/imprensa/comunicadosdeimprensa/article.jhtml?articleID=234526>.

Mind Capital (n.d.). *Produtividade*. [Em linha]. Linda-a-Velha, Portugal. [Consult. 2 de Outubro de 2010]. Disponível em: www.mindcapital.com.

Nascimento, L. (2011). *História do seguro*. [Em linha]. [Consult. 21 de Outubro de 2011] Disponível em <http://historiadoseguro.com>.

Nascimento, L. (2006). *Curiosidades sobre os seguros*. [Em linha]. [Consult. 3 de Janeiro de 2011] Disponível em <http://storia.no.sapo.pt/curio.html>.

Nogueira, L. (2002). *Sistema multi-agente para mediação electrónica de seguros*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências, Universidade do Porto, Portugal.

Nunes, P. (2009). *Conceito de produtividade*. [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/produtividade.htm>.

Nigro, I. (2005). *Refletindo sobre produtividade*. [Em linha]. XII SIMPEP, São Paulo, Brasil. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em www.simpep.feb.unesp.br.

Pereira, E. (2006). *Caracterização da actividade de mediação de seguros*. Fórum - Revista Semestral do Instituto de Seguros de Portugal. ISSN 1645-3603. Nº 22, p. 25-62.

Pinto, M. (2006). *Estratégia competitiva no mercado de seguros: Estudo de Caso na Companhia Marítima Seguros S.A.* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Povoas, M.S.S. (1979). *Gestão de marketing na actividade de seguros*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Apec.

Riedel, M. (2009). *A competitividade no seguro de automóvel*. [Em linha]. XVI Congresso Brasileiro dos Corretores de Seguros. Florianópolis, Brasil. [Consult. 3 de Janeiro de 2011] Disponível em <http://www.fenacor.com.br/xvicongresso/workshops/Automovel4-MuriloSetti-HDISEGUROS.pdf>.

Roman, S.; Ruiz, S. & Munuera, J.L. (2001). *The effects of sales training on sales force activity*. European Journal of Marketing, v.36, p. 11-12.

Rosa, M.M. (1999). *Desafios de marketing para o mercado segurador*. em Contador, C.R. *Desafios e oportunidades no mercado de seguros: uma colectânea de estudos*. COPPE / UFRJ – Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro. p. 54-67.

Revista Âmbito Jurídico. (n.d.). *A securitização e o princípio da restituição integral*. [Em linha]. [Consult. 3 de Janeiro de 2011] Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/pdfsGerados/artigos/9294.pdf>.

Sanare (2000). *Produtividade*. [Em linha]. Revista Técnica da Sanepar, v.13, nº13. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v13/Produtividade/produtividade.html>.

Santos, J. (1991). Curso Geral de Seguros: *Teoria geral do seguro 1*. Lisboa: Centro de Formação de Seguros/APS.

Santos, M. (n.d.). *Problemas relacionados com a noção de produtividade*. [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224168325C5wAE7kj6Ju99YR9.pdf>.

Scherer Júnior, P.R. (2007). *Assessoria de seguros: um caminho para a massificação do seguro de automóvel*. [Em linha]. Trabalho de Conclusão de Curso, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. [Consult. 2 de Dezembro de 2010] Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/22106>.

Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutsh, M. & Cool, S.W. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Stanton, W.J. & Spiro, R. (2000). *Administração de vendas*. Tradução Dalton Conde de Alencar. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Vieira, P.R.; Ribas, J. R. & Britto Silva, R. (2009). *Variáveis determinantes da força de vendas de seguros*. [Em linha]. Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Rio de Janeiro: Universidade Estacio de Sá. Ano 9, v.13, nº.1, p.93-112. [Consult. 2 de Outubro de 2011] Disponível em <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/13/10>.

Wainer, J. (2002). O paradoxo da *produtividade*. [Em linha]. [Consult. 5 de Fevereiro de 2011] Disponível em <http://www.ic.unicamp.br/~wainer/papers/final-paradoxo.pdf>