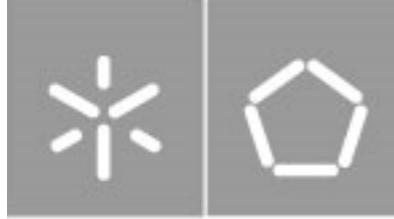




Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Maria João Rebelo da Silva

**A Era da Transformação Digital no
Contexto das Seguradoras**



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Maria João Rebelo da Silva
(83892)

A Era da Transformação Digital no Contexto das Seguradoras

Dissertação de Mestrado

Mestrado integrado em Engenharia e Gestão de
Sistemas de Informação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Jorge Oliveira e Sá

DIREITOS DE AUTOR

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho de investigação, reúne o contributo de várias pessoas sem as quais não se teria tornado uma realidade. Desta forma, gostaria de agradecer a todas estas pessoas que de alguma forma estiveram do meu lado ao longo deste percurso.

Ao meu orientador, professor doutor Jorge Oliveira e Sá, por aceitar trabalhar comigo e se mostrar totalmente disponível desde o primeiro momento. Agradeço ainda o seu profissionalismo e todas as sugestões e comentários que me foi dando ao longo do trabalho, fundamentais para encontrar o melhor rumo em cada momento e conseguir evoluir.

A todos os meus professores que se cruzaram comigo nesta longa caminhada e que tanto me ensinaram.

À Deloitte por me aceitar enquanto estagiária e me proporcionar 9 meses fantásticos, onde cresci pessoal e profissionalmente. Ao Diogo Azevedo e a todos os meus colegas de C&M, com quem tive a oportunidade de partilhar grandes momentos, resta-me agradecer a ajuda e todo o cuidado que tiveram comigo.

Às seguradoras que participaram nesta investigação, a Abarca, a Allianz, a Fidelidade e a Mútua dos Pescadores, pela paciência, atenção e disponibilidade.

Às pessoas mais importantes da minha vida. Aos meus pais, um agradecimento não é suficiente para demonstrar toda a gratidão que sinto. Não só pelo percurso académico que me proporcionam, mas também pelos valores, educação, amor incondicional e paciência constante. Sou e serei eternamente grata por tudo. Ao meu irmão e à minha cunhada, por todo o apoio e motivação neste processo. Ao resto da família, por todas as palavras de incentivo e coragem. A todos os meus colegas que iniciaram a meu lado mais esta etapa da minha vida académica, mas em especial, às minhas colegas de grupo e amigas pela colaboração, amizade, espírito de entreajuda e pela força necessária para alcançar esta etapa na minha vida.

A todos o meu sincero obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio, nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A Era da Transformação Digital no Contexto das Seguradoras

A Transformação Digital (TD) é já uma realidade no nosso quotidiano e a base para a criação de novos modelos de negócio e definição de novas estratégias nas organizações. Por este motivo, torna-se visível a existência de uma mudança de paradigma no que diz respeito à forma como estas operam e o modo como se relacionam com os seus clientes nesta era digital.

Hoje em dia torna-se essencial a digitalização dos processos inerentes às organizações, sobretudo os que se encontram diretamente ligados ao cliente, visto que estes procuram, cada vez mais, meios digitais para satisfazerem as suas necessidades. Para isso, as organizações devem apostar, por exemplo, na integração de canais digitais interativos capazes de dar resposta às carências apresentadas.

Genericamente, a TD promete efetuar mudanças estruturais e estratégicas nas organizações, onde a tecnologia passa a ter um papel fundamental, tornando-se, por isso, a mais poderosa aliada dos indivíduos e de todas as organizações. No entanto, é de realçar que, de uma forma genérica, a TD não se encontra exclusivamente ligada à tecnologia, mas sim, a novas formas de pensar e agir, de modo que é necessária uma mudança radical de mentalidade, de conhecimento digital e comportamento da sociedade. Atualmente, existem, no setor das seguradoras, diversas tecnologias, que aliadas a uma mudança organizacional, são capazes de proporcionar melhorias em diferentes áreas da organização, o que impulsionou estas organizações a agir.

Este projeto pretende realizar um estudo relativo à integração de TD nos processos organizacionais, em particular nas seguradoras, com o objetivo de enaltecer as principais vantagens da renovação cultural das organizações e do uso de tecnologias, nomeadamente, o uso de canais digitais dinâmicos, capazes de responder às necessidades de todos os clientes, enquanto entidades centrais destas organizações.

Palavras-chave: Canais Digitais, Era Digital, Seguradoras, Transformação Digital.

ABSTRACT

The Era of Digital Transformation in the Context of Insurers

Digital Transformation (TD) is already a reality in our daily lives and the basis for the creation of new business models and the definition of new strategies in organizations. For this reason, a paradigm shift in the way they operate and how they relate to their customers in this digital age is becoming visible.

Today it is essential to digitize the processes inherent to organizations, especially those directly linked to the customer, as they increasingly seek digital means to meet their needs. To do so, organizations must invest, for example, in the integration of interactive digital channels capable of responding to the needs presented.

Generally, TD promises to make structural and strategic changes in organizations, where technology plays a key role, becoming the most powerful ally of individuals and of all organizations. However, it should be noted that, in general, DT is not exclusively linked to technology, but to new ways of thinking and acting, so that a radical change in mentality, digital knowledge and behavior of society is required. Currently, there are, in the insurance industry, several technologies, which combined with an organizational change, are able to provide improvements in different areas of the organization, which has driven these organizations to act.

This project intends to carry out a study regarding the integration of DT in organizational processes, particularly in insurance companies, with the purpose of highlighting the main advantages of cultural renewal of organizations and the use of technologies, namely the use of dynamic digital channels, capable of meeting the needs of all customers, as central entities of these organizations.

Keywords: Digital Era, Digital Technologies, Digital Transformation, Insurers.

ÍNDICE

Direitos de autor	iv
Agradecimentos	v
Declaração de Integridade	vi
Resumo	vii
Abstract.....	viii
Lista de Abreviaturas/Siglas	xi
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Tabelas	xiii
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento do Tema	1
1.2 Objetivos e Resultados Esperados.....	2
1.3 Questões de Investigação	3
1.4 Abordagem Metodológica	4
1.5 Estrutura do Projeto de Investigação	4
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1 Processo de Revisão de Literatura.....	5
2.2 A Era Digital	6
2.3 Conceito de Transformação Digital	7
2.4 Transformação Digital nas Organizações	9
2.5 Transformação Digital nas Seguradoras	32
2.6 Seguradoras em Portugal	42
2.7 Reflexão Final	44
3. Metodologia de Estudo	46

3.1	Abordagem de Estudo.....	46
3.2	Recolha de Dados	49
3.3	Análise de Dados.....	54
3.4	Síntese.....	56
4.	Apresentação e Discussão de Resultados.....	58
4.1	Análise da Categoria 1: Cultura	58
4.2	Análise da Categoria 2: Modelo de Negócio	65
4.3	Análise da Categoria 3: Cliente.....	71
4.4	Análise da Categoria 4: Processos Internos	76
4.5	Análise da Categoria 5: Canais Digitais	79
4.6	Síntese.....	86
5.	Considerações Finais	89
5.1	Conclusões.....	89
5.2	Contributos e Implicações.....	92
5.3	Limitações do Estudo	92
5.4	Sugestões para Futuras Investigações	93
	Bibliografia	94
	Apêndices.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

AI	Artificial Intelligence
ASF	Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões
IoT	Internet of Things
PME	Pequena Média Empresa
TD	Transformação Digital

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Transformação Digital.....	11
Figura 2 - Modelo de Maturidade da Capacidade de TD.....	16
Figura 3 - Níveis de Maturidade de Transformação Digital.....	19
Figura 4 - Ciclo de Vida da Transformação Digital	22
Figura 5 - Metodologia de Investigação	57
Figura 6 - Página inicial do website da Abarca.....	80
Figura 7 - Página inicial do website da Allianz	81
Figura 8 - Página inicial do website da Fidelidade	83
Figura 9 - Página inicial do website da Mútua dos Pescadores	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Digitalização nas cadeias de valor das seguradoras.....	40
Tabela 2 - Caracterização do estudo de casos	48
Tabela 3 - Guião das entrevistas	51
Tabela 4 - Caracterização das entrevistas	54
Tabela 5 - Tabela de Conceitos	58
Tabela 6 - Excertos "Centralização do Cliente"	59
Tabela 7 - Excertos "Propensão ao Risco"	61
Tabela 8 - Excertos "Formação dos Trabalhadores"	63
Tabela 9 - Excertos "Digitalização"	68
Tabela 10 - Excertos "Motivadores da mudança"	70
Tabela 11 - Excertos "Visão do Cliente"	74
Tabela 12 - Excertos "Automatização dos Processos Internos"	77
Tabela 13 - Redes Sociais e <i>Websites</i> das seguradoras.....	84
Tabela 14 - Lista de Ferramentas	103
Tabela 15 - Conceitos-chave	104
Tabela 16 - Matriz Autores, Ano vs. Conceitos Chave.....	104
Tabela 17 - Seguradoras existentes em Portugal.....	108

1. INTRODUÇÃO

Ao longo deste projeto de investigação, irá ser pormenorizado o contexto organizacional, sendo que, nos subcapítulos que se seguem, será descrito ao pormenor esse enquadramento, os principais objetivos desta investigação, quais os resultados esperados, as questões de investigação, a abordagem metodológica utilizada e, posteriormente, uma planificação daquela que será a estrutura global deste documento.

1.1 Enquadramento do Tema

A interação entre indivíduos ocorre fundamentalmente através de canais digitais, dos quais se aproveita a sua facilidade de acesso e a rapidez na transmissão da informação, para fortalecer relações imprescindíveis à socialização. De modo a reforçar a vivência digital individual, inequívoca da sociedade, é importante compreender que um dos principais motores económicos e sociais da atualidade é a evolução tecnológica e digital, responsável pela transformação atual da sociedade. Já a nível organizacional, a Transformação Digital (TD) poderá proporcionar um salto qualitativo no relacionamento das empresas com os seus clientes, bem como, uma maior atração de novos clientes para o seu mercado, grande vantagem competitiva e a existência de processos cada vez mais inovadores. No entanto, o processo de aquisição de novas tecnologias deve sempre ser aliada a uma mudança na cultura da organização, de modo que ambas evoluam paralelamente.

Da perspetiva dos clientes, estes passam a aceder mais facilmente aos produtos disponíveis no mercado e contam com serviços cada vez mais personalizados de acordo com suas necessidades. No entanto, e apesar de muitas organizações já utilizarem as tecnologias digitais para melhorarem a sua relação com os clientes, ainda não as manuseiam aproveitando na totalidade o valor que esta interação pode proporcionar. As seguradoras, não são uma exceção. Apesar de frequentarem um setor bastante tradicional, têm começado a apostar em processos de TD capazes de revolucionar o seu mercado.

Neste projeto, o foco será a exploração da TD neste contexto organizacional, uma vez que a globalidade das organizações tem sofrido diversas alterações nas suas estratégias e

dinâmicas relacionais ao longo do tempo. Neste contexto, as tecnologias estão na base desta reformulação da estratégia organizacional tradicional e, por isso, revelam-se a principal fonte de mudança, que pode e deve ser utilizada, de forma correta, pelas organizações, que necessitam de acompanhar internamente toda esta evolução tecnológica.

Uma das formas mais comuns de integração das organizações neste ambiente tecnológico é através do desenvolvimento e utilização de canais digitais seguros, onde as organizações possam estabelecer contacto com os seus clientes e retirar proveito dos dados que lhes são fornecidos. Esta integração tem-se espelhado na área das seguradoras, que começam a olhar para estes canais como forma de valorização e onde, por exemplo, surge o desafio de criação de *websites* interativos e dinâmicos, em vez de exclusivamente informativos.

Neste sentido, será realizado um estudo aprofundado sobre esta nova era da TD, com especial foco no meio organizacional, bem como nas estratégias que as seguradoras utilizam, de forma a conseguir implementar intrinsecamente a TD. Com este estudo, prevê-se aprofundar os conhecimentos sobre o processo de TD, bem como a sua importância para o cliente e para toda a organização.

1.2 Objetivos e Resultados Esperados

Este tema surgiu após uma proposta da Deloitte, no âmbito do meu estágio profissional, onde fui desafiada a realizar um estudo aprofundado sobre a temática da TD, com especial foco na aplicação da TD ao setor das seguradoras, nomeadamente, na forma como as seguradoras estão a transformar os seus processos em processos digitais, cada vez mais orientados para o cliente e recorrendo a múltiplos canais, com o foco nos digitais, com o objetivo de conseguirem adquirir maior conhecimento sobre o cliente.

Deste modo, e de forma a documentar e compreender o papel da TD no setor das seguradoras, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1. Explorar o conceito de TD, nomeadamente, nas suas dimensões, objetivos, efeitos, *drivers*, etapas, fatores de sucesso, impactos e barreiras;
2. Perceber de que forma a TD pode contribuir para que as organizações se enquadrem nesta era digital;

3. Compreender de que forma a integração de TD por parte das seguradoras pode contribuir para a sua melhoria interna e na interação com os clientes;
4. Perceber a realidade vivida no setor das seguradoras existentes em Portugal no que diz respeito à TD.

Com esta investigação espera-se ser possível estudar diversas seguradoras existentes em Portugal, com o objetivo de comparar aquelas que atualmente possuem processos de interação com o cliente digitais, com as mais tradicionais, cujos meios de comunicação são fundamentalmente físicos. Para além, disso pretende-se perceber que tipo de processos são agora digitais em cada uma delas e que vantagens possuem, com o objetivo final de se conseguir retirar conclusões sobre a importância da TD para o setor dos seguros nesta nova era digital.

1.3 Questões de Investigação

Com os objetivos propostos anteriormente espera-se responder a três questões centrais desta investigação, nomeadamente:

Questão 1: Qual o papel da TD no setor das seguradoras?

Questão 2: Que alterações organizacionais internas são necessárias para uma eficiente TD nas seguradoras?

Questão 3: De que forma os canais digitais podem contribuir para o aumento do conhecimento das seguradoras sobre os seus clientes? Que vantagens acarretam?

De uma forma breve, com este projeto pretende-se perceber de que forma esta necessidade de entrar no meio digital tem afetado as seguradoras em Portugal e qual o seu papel, bem como, encontrar a cultura organizacional ideal em que os processos digitais devem ser inseridos. Para além disso, e tendo uma cultura organizacional apta a receber as tecnologias digitais, espera-se entender de que forma a integração de canais digitais pode contribuir para a relação das seguradoras com os clientes.

1.4 Abordagem Metodológica

Para se analisar a problemática referida anteriormente, será utilizada a metodologia de estudo de caso múltiplo que pertence à abordagem metodológica de investigação qualitativa, sendo que se prevê que sejam realizadas entrevistas e se observem os canais digitais de várias seguradoras em Portugal. De realçar que o método das entrevistas será extremamente útil para a recolha de informação real sobre a teoria explorada até então.

Em conjunto, estes métodos permitirão aceder e agregar uma grande quantidade de informação para um estudo profundo sobre a temática discutida neste relatório.

1.5 Estrutura do Projeto de Investigação

Com o objetivo de facilitar a identificação dos conteúdos principais deste documento, segue-se uma pequena estruturação do mesmo.

Posteriormente a esta secção introdutória, o segundo capítulo representa uma revisão de literatura enquadrada nos principais tópicos adjacentes a este tema, como por exemplo, a era digital, a TD, bem como, de que forma as organizações, em particular, as seguradoras, estão a enfrentar este processo de mudança. O capítulo seguinte será destinado à análise da metodologia de estudo, nomeadamente, à sua abordagem e aos métodos de recolha e análise de dados. De seguida, no capítulo quatro serão apresentados os resultados do estudo e uma breve discussão sobre os mesmos. Por fim, e no quinto capítulo, serão apresentadas breves considerações finais sobre toda a investigação, bem como, os seus contributos e implicações, limitações e sugestões para futuras investigações. Nas últimas páginas do documento encontram-se as Referências Bibliográficas e sete Apêndices, sendo eles:

Apêndice 1 – Lista de Ferramentas

Apêndice 2 – Matriz Autores, Ano vs. Conceitos

Apêndice 3 – Seguradoras em Portugal

Apêndice 4 – Entrevista Abarca

Apêndice 5 – Entrevista Allianz

Apêndice 6 – Entrevista Fidelidade

Apêndice 7 - Entrevista Mútua dos Pescador

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se promover uma profunda e cuidada investigação sobre os temas e conceitos centrais a este projeto. Esta secção está dividida em sete subsecções. No primeiro subcapítulo encontra-se uma explicação de como aconteceu todo o processo de revisão de literatura e que ferramentas foram utilizadas. No subcapítulo 2.2 encontra-se informação sobre a Era Digital, seguida do conceito de TD presente no subcapítulo 2.3. No subcapítulo 2.4, estudou-se a pirâmide da TD apoiada por Patrick Turchi, bem como, as dimensões, os objetivos e *drivers* da TD, as etapas principais deste processo nas organizações, os fatores de sucesso e mudanças organizacionais necessárias à sua implementação, os impactos causados e, por fim, as principais barreiras à sua integração. No subcapítulo 2.5 aprofundou-se as seguradoras neste contexto transformacional, onde foram abordados os principais motivadores para a TD, o conceito de *InsurTech*, a identificação das barreiras à integração destes novos processos, as formas de TD nas seguradoras e, por fim, os impactos observados naquelas que já optaram por seguir este caminho. O penúltimo subcapítulo contém informação sobre as seguradoras existentes em Portugal e como elas vivem o processo de TD.

No último subcapítulo foi elaborada uma breve reflexão final, que resume todos os temas anteriormente mencionados.

2.1 Processo de Revisão de Literatura

Para um desenvolvimento adequado da revisão de literatura recorreu-se ao uso da aplicação Mendeley, para tornar a gestão de toda a informação recolhida mais clara, bem como as ferramentas de procura de artigos como o Google Scholar, Scopus, Web of Science e o SciELO, tal como está indicado no Apêndice 1. Os artigos foram restringidos de acordo com dois critérios de pesquisa:

- Data de publicação superior a 2000;

- Conceitos-chave relacionados com o projeto: TD, e todos os subtópicos relacionados com este conceito, como por exemplo, objetivos, dimensões, etapas, etc., seguradoras, *InsurTechs* e digitalização.

Adicionalmente, e para que fosse mais fácil perceber e diferenciar o conteúdo de cada artigo, elaborou-se uma tabela que relaciona os autores e ano dos diversos artigos com os principais conceitos deste projeto referidos anteriormente (Apêndice 2). Com este planeamento, tornou-se mais fácil escrever o conteúdo desta secção, uma vez que os artigos já se encontravam segmentados por tema.

2.2 A Era Digital

Devido ao avanço da tecnologia e à mudança gradual do comportamento da população, tem se tornado comum falar sobre uma era digital que abrange toda a população e que tem sido alvo de intensos estudos e investigações. A denominada era digital corresponde a um período de mudança iniciado nos finais do século XX e que está associado a uma transformação social, visto estar a modificar a sociedade global na sua forma de ser, agir e pensar, mas também uma transformação económica, uma vez que todos os setores da economia saíram beneficiados, e tecnológica, associada ao surgimento de tecnologias mais eficientes (Moreira, 2018). Por esse motivo, palavras como automação, conectividade, velocidade, eficiência e globalização são mencionadas várias vezes ao longo da literatura, como forma de caracterização da era em que nos encontramos, muitas vezes definida também, como a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0. Toda esta modernização veio alterar, não só, a estrutura e a lógica da informação, como também da sociedade e todas as organizações. No entanto, é aqui que surge a maior dificuldade nesta nova era, a capacidade de adaptabilidade das organizações tradicionais é um assunto sensível e que requer enorme dedicação. Muitas destas organizações têm lutado para mudar os seus conhecimentos e capacidades construídas ao longo dos anos em tempo útil, mas nem todas conseguem atingir o sucesso, muitas acabam por perder valor ou até desaparecer (Tekic & Koroteev, 2019).

Com o objetivo de aumentar o seu sucesso no mercado e ganhar vantagem competitiva, muitas organizações, que anteriormente não conseguiram evoluir, iniciaram aquela a que chamaram a maior mudança transformacional, tentando integrar as tecnologias digital

disruptivas nos seus negócios. Investigadores denominaram então esta mudança organizacional como TD (Tekic & Koroteev, 2019).

2.3 Conceito de Transformação Digital

A denominada TD enquadra-se nessa nova era industrial, também conhecida como indústria 4.0 que, não é definida por um conjunto de tecnologias emergentes em si, mas sim pela transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital. Assim, a sociedade está perante uma transformação a nível mundial que ocorre a uma velocidade sem precedentes, sendo as tecnologias digitais os principais meios de mudança. Nesta era transformacional, pretende-se que haja um novo olhar sob as tecnologias, nomeadamente no modo como esta transformará a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos na atualidade (Tang, 2021).

Por este motivo, a tecnologia tornou-se a mais poderosa aliada dos indivíduos e de todas as organizações, contribuindo tanto para o avanço da socialização, como para a transformação dos seus processos internos e para o fortalecimento das suas relações com os clientes, respetivamente. No entanto, e paralelamente ao seu crescimento, surgem dúvidas sobre o que de facto é a TD, quais os seus objetivos, efeitos, desafios e implicações, que se revelam, por vezes, impedimentos à aceitação desta nova realidade.

Apesar do termo TD ser cada vez mais utilizado e comum na sociedade e no meio empresarial, é conveniente realçar que este conceito tem sido assunto de múltiplos estudos e debates, mais concretamente desde o final da década de 1990, onde começou o avanço das tecnologias digitais e onde surgiu a primeira “grande rede de computadores” (Tang, 2021).

De uma forma genérica a TD não se encontra exclusivamente ligada à tecnologia, mas sim a novas formas de pensar e agir, de modo que é necessária uma mudança radical de mentalidade e comportamento da sociedade. Torna-se fundamental tratar a TD como uma jornada humana, onde a população é o principal interveniente e onde é necessário deixar de temer a mudança e adquirir a habilidade e os conhecimentos para trabalhar nesta nova realidade (Kutnjak et al., 2019). No contexto empresarial, este é um tema bastante comum na literatura e que, por esse motivo, dá asas a que existam múltiplas definições conceituais em consonância.

A TD é um processo complexo e exigente que requer o empenho de toda a organização na utilização de recursos, quer sejam humanos, tecnológicos, físicos, organizacionais ou financeiros, sendo que, isto marca a digitalização e a sua implementação na organização com especial foco nas pessoas e nos processos organizacionais (Kutnjak et al., 2019). Acreditando que as tecnologias digitais estão em constante alteração, a TD é também caracterizada como sendo um processo bastante dinâmico, que se foca na interligação e nas dependências externas e internas das organizações, obrigando as mesmas a prepararem-se internamente para situações de mudança, de modo que seja possível implementar, posteriormente, diferentes planos de ação de acordo com as tecnologias adotadas (Tabrizi et al., 2019; Westerman et al., 2014). Para a empresa de consultoria i-SCOOP, a TD passa por uma transformação profunda dos negócios, atividades, processos, competências e modelos organizacionais que potencia as mudanças e oportunidades de uma combinação de tecnologias digitais e o seu impacto na sociedade de forma estratégica e priorizada (Gobble, 2018).

Analisando todas as definições do conceito acima mencionadas, é possível caracterizar a TD como sendo um processo através do qual há uma mudança estrutural nas organizações, e onde as tecnologias passam a ter um papel estratégico central. As empresas fazem uso destas ferramentas para melhorar o seu desempenho, aumentar o alcance e garantir melhores resultados. Todo este processo é bastante moroso e consome diversos recursos, dado ser necessário entender todo o processo de transformação e trabalhar de forma colaborativa para a alcançar (Kó et al., 2019).

Nos últimos anos, a população sofreu um salto tecnológico exponencial, sendo que, por esse mesmo motivo, a TD não pode apenas tratar-se de uma integração maciça de tecnologias, mas também de uma mudança a nível organizacional, cultural e de gestão, capaz de reformular as principais estratégias de uma organização, os seus produtos e os processos que tiram partido das tecnologias digitais. Para além disso, paralelamente a este processo, deve-se ser capaz de modificar os modelos e competências organizacionais, bem como as suas práticas, de modo a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, permitir às organizações gerir corretamente a informação e melhorar a experiência do cliente através das mais variadas tecnologias (Guzmán-Ortiz et al., 2020).

Assim, todo este processo é responsável por gerar uma nova cultura digital, com uma nova mentalidade, novos comportamentos e hábitos que permitirão explorar os benefícios da tecnologia e, conseqüentemente, otimizar os processos e resultados da organização. O conjunto de comportamentos e hábitos desenvolvidos e aplicados por gestores e funcionários de uma organização poderá contribuir para que a organização tome plena vantagem do potencial das tecnologias, adjacente a uma melhor utilização e divulgação em toda a organização (Ochoa, 2016).

2.4 Transformação Digital nas Organizações

Quando o assunto remete para o conceito de organização pressupõe-se que se fala de um conjunto de indivíduos que executam diversas funções de modo coordenado, com o objetivo de conseguirem atingir um determinado objetivo comum. A TD propõe uma mudança no modo como estas operam, através da incorporação de processos digitais e também mudanças a nível organizacional, que promovem o sucesso atual e futuro da organização.

Desta forma, a TD nas empresas revela-se um processo no qual a tecnologia é um fator extremamente importante quando utilizada de forma assertiva, visando aprimorar o desempenho da organização e, conseqüentemente, melhorar os seus resultados e aumentar a sua visibilidade no mercado. No entanto, ter a tecnologia como centro de estratégia da organização não é o único requisito para o sucesso na integração deste processo. Terão de existir inúmeras mudanças a nível cultural, pessoal, social e estratégico para uma posterior utilização de soluções capazes de modificar corretamente toda a estrutura de uma organização (Idwall, 2020). Desta forma, a digitalização das organizações tem que passar não só por mudanças a nível técnico, mas também mudanças ao nível do seu modelo de negócio, de forma que, abrange praticamente todos os departamentos constituintes de uma organização (Coelho, 2021).

O grande desafio no uso globalizado deste processo, prende-se com as organizações tradicionais que surgiram antes desta era digital e que, por esse mesmo motivo, vem os seus processos de negócio serem descontinuados. Felizmente, estas empresas denominadas de “imigrantes digitais” já começam a perceber que a TD representa uma oportunidade para ganharem visibilidade dentro do seu mercado, se tornarem mais eficientemente

e bastante inteligentes na forma como interagem com o cliente, e que, por isso, o uso de TD é um processo essencial ao crescimento do seu negócio (Coelho, 2021). Esta percepção surge também aliada ao facto de existirem diversos negócios que singraram com a integração destes processos digitais e que servem de exemplo e prova desse sucesso para outras empresas, como é o caso da atual empresa Meta, o AirBnB, a Netflix, entre outros.

2.4.1 Pirâmide da Transformação Digital

Relativamente à integração do processo de TD nas organizações tradicionais, a primeira questão que se coloca é se a empresa já possui meios digitais, ou, em caso negativo, se já iniciou o processo de mudança para acompanhar o mercado. Com isto, não se pretende que se mude um serviço existente para uma versão digital, mas sim que se adote tecnologias digitais adequadas, de forma a poder melhorá-lo. Assim, estes meios digitais determinam mudanças em três grandes e distintas áreas das organizações. A primeira é a relação que estas estabelecem com os clientes, de forma a melhorar a comunicação entre ambos e a compreensão daquelas que são as suas atuais necessidades. Seguidamente, as tecnologias devem ajudar na melhoria dos processos operacionais internos das organizações, de forma a torná-los mais eficientes. Finalmente, também devem contribuir para uma melhor modelação das operações organizacionais relacionadas com o seu output, de modo a ajustar os produtos e serviços ao mercado (Adamczewski, 2018).

Desta forma, um programa eficaz de TD deve abordar, a longo prazo, três níveis distintos dentro da organização, nomeadamente, o nível da estratégia organizacional, da execução corporativa e das tecnologias qualificadas, tal como mostra a Figura 1.

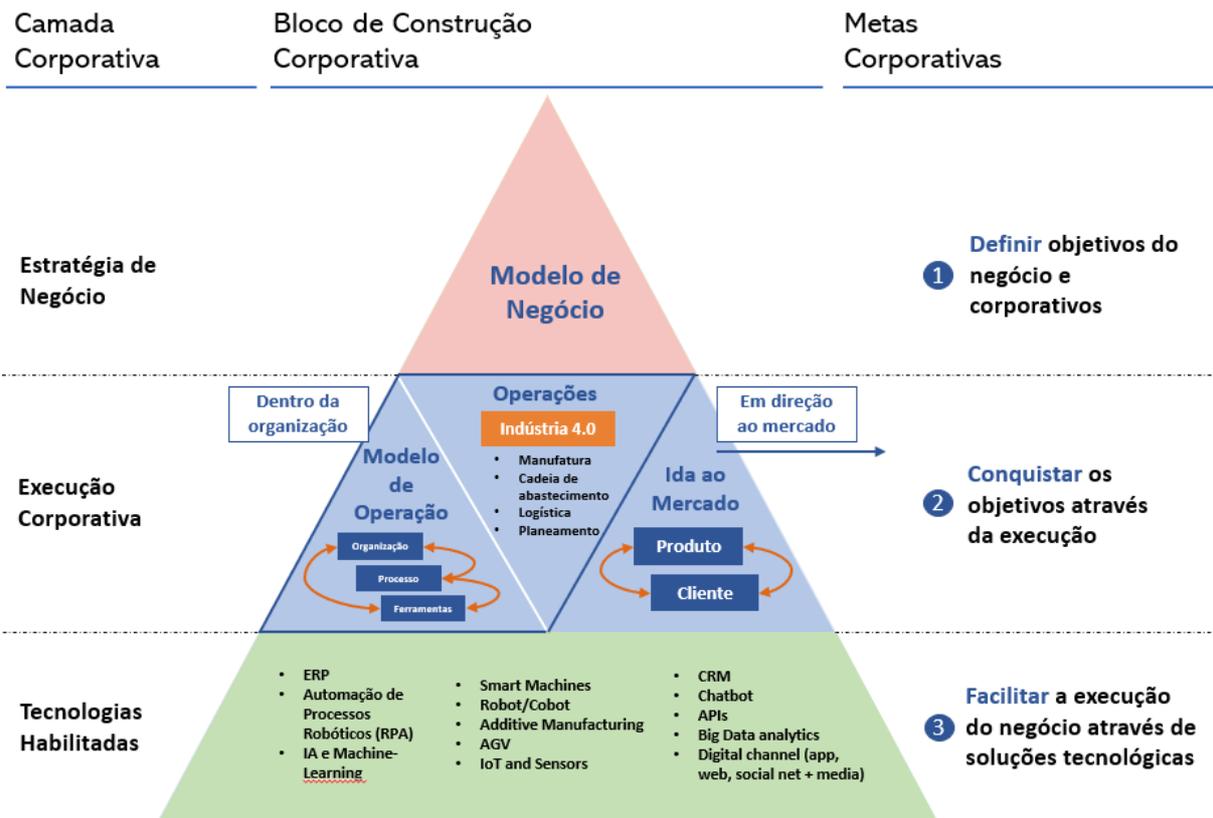


Figura 1 - Pirâmide da Transformação Digital (adaptado de Patrick Turchi "The Digital Transformation Pyramid")

O nível de estratégia organizacional é responsável por definir os objetivos e metas empresariais. As organizações, devem definir a melhor estratégia enquadrada num ambiente digital, ao mesmo tempo que avaliam as suas oportunidades, ameaças e impactos tecnologicamente possíveis. Os objetivos que forem definidos, serão atingidos através da execução de determinado negócio e daí a importância do nível dois, a execução corporativa.

Esta execução poderá ocorrer em duas direções, nomeadamente dentro da empresa, ou então, orientada para o mercado em que se enquadra. A estratégia previamente definida é realizada através de três elementos cruciais de uma organização, sendo eles, o produto orientado ao cliente, os procedimentos e ferramentas organizacionais e por fim as operações empresariais (Turchi, 2018). Esta revela-se a chave para a transformação empresarial, e os processos de TD, funcionam do mesmo modo (Adamczewski, 2018).

Por fim, no terceiro nível, as tecnologias serão responsáveis por facilitar essa mesma execução, ou seja, é o principal potenciador da evolução prática do modelo operacional de uma organização, mas ao mesmo tempo é o principal motor de mudança organizacional. A interdependência dos vários níveis representados nesta pirâmide de TD é notória, por

exemplo, se uma organização definir um novo modelo de negócio digital, sem a sua execução através de uma abordagem mais adequada, este exercício revela-se meramente teórico e que não irá impactar na forma como o negócio realmente funciona. Da mesma forma, que se a organização optar exclusivamente por utilizar um sistema CRM e não ajustar o modelo de negócio atual, não está a optar por uma iniciativa de TD.

Cada um destes três níveis da pirâmide tem uma forte influência sobre os restantes elementos. Uma correta implementação do processo de TD permite identificar que para além de cada um dos elementos ser bastante relevante individualmente, a relação que estes estabelecem entre si deve ser sempre tida em conta (Adamczewski, 2018).

2.4.2 Dimensões da Transformação Digital

A necessidade de adaptação a um novo modelo de negócio, a novas estratégias, tecnologias e a uma nova cultura e pensamentos, faz parte do processo de mudança digital que é constituído por quatro grandes dimensões:

- **Experiência do cliente e o seu relacionamento com a organização:** as organizações devem apostar na qualidade dos produtos e/ou serviços, atendendo sempre às principais carências dos seus clientes. Nas últimas décadas, o comportamento do cliente mudou drasticamente e com ele mudou também as suas necessidades e prioridades, que, posteriormente, se fizeram refletir (Kó et al., 2019). As organizações precisam de alterar a sua abordagem estratégica e apostar na otimização da experiência individualizada dos seus clientes com a empresa, utilizando, por exemplo, canais digitais simples, reativos e intuitivos capazes de responder aos pedidos dos seus clientes (Abolhassan apud Guzmán-Ortiz et al., 2020);
- **Colaboradores:** as organizações devem procurar perceber quais as técnicas de adaptação dos seus colaboradores, bem como as suas, motivações, desejos e atitudes, de modo que todos estejam alinhados com a organização a nível técnico, produtivo, de serviço ao cliente, entre outras. As organizações necessitam de adaptar a sua cultura organizacional, de forma a tornar mais fácil uma possível adaptação a mudanças aquando da iniciação de um processo de

TD. Para que as pessoas aceitem enfrentar mudanças e novos desafios de trabalho é essencial apostar no desenvolvimento de novas competências, de forma a promover o surgimento de ideias inovadoras para a resolução de diferentes problemas na sua prática de trabalho;

- **Processos:** devem existir diretrizes a seguir quando uma determinada organização inicia um processo de mudança. Um processo organizacional deve conter um conjunto organizado de atividades, com *inputs* e *outputs* claramente definidos e criar valor empresarial (Guzmán-Ortiz et al., 2020). Estes processos tanto podem ser internos, e apresentar soluções para possíveis problemas inerentes à organização e ao seu funcionamento, como também podem ser externos e direcionados para os clientes e à forma como a empresa interage com eles. Uma boa gestão destes processos pode facilitar a resposta a mudanças organizacionais, promovendo o aumento da visibilidade da empresa e a otimização dos seus lucros/benefícios (Kó et al., 2019);
- **Modelo de negócio:** um modelo de negócio enquadrado no contexto de TD pode incluir novas vendas, novos produtos e/ou serviços adequados às novas tecnologias, bem como novos modelos de negócio relacionados com outros ecossistemas digitais a médio/longo prazo. A gestão destes modelos deve ocorrer de forma sistemática de forma a evitar o aparecimento repentino de novos desafios sem um enquadramento prévio (Abolhassan apud Guzmán-Ortiz et al., 2020).

De realçar, que a atenção que cada organização dá a cada uma destas dimensões, será o fator determinante do sucesso da integração dos processos de TD, sendo que, quanto maior for a atenção prestada, maior será a probabilidade de sucesso.

2.4.3 Objetivos e *Drivers* da Transformação Digital

Há muitos anos que o conceito do indivíduo ser dependente da tecnologia carrega diversas conotações, particularmente, negativas, como por exemplo, a possibilidade de desconexão com aquele que é o mundo real, aumento da dificuldade de comunicação interpessoal e posterior decréscimo da empatia, o agravamento de doenças como a obesidade

e a ansiedade social e também o aumento doentio dessa dependência. No entanto, e nestes últimos anos, foi possível perceber que a correta utilização das tecnologias digitais pode trabalhar a favor da humanidade, da economia e do ecossistema (Tang, 2021).

A TD é muitas vezes descrita como uma mudança maciça de atividades, modelos organizacionais, processos e competências, de forma a se conseguir melhorar a condução de determinados negócios. O seu objetivo principal não é a aquisição de novas tecnologias, mas sim a otimização de processos organizacionais, com recurso também a novos meios digitais. Além disto, a TD apresenta muitos outros objetivos, nomeadamente, a redução de custos, diminuição de erros humanos devido à remoção de interações humanas entre trabalhos complementares, simplificação do trabalho humano, inovação nos produtos/serviços, aumento da quantidade de dados adquiridos e armazenamento de forma mais segura, aumento as receitas da organização, melhoria digital dos produtos existentes e exploração e desenvolvimento de novos modelos de negócio (Osmundsen et al., 2018).

As organizações relatam cada vez mais a necessidade de acompanhar as mudanças digitais que ocorrem no mercado em que operam. Nestes momentos, a TD é muitas vezes desencadeada por mudanças comportamentais e pelas expectativas e necessidades dos clientes, mudanças digitais no mercado envolvente da organização, e mudanças no panorama competitivo, com a presença de uma vasta gama de concorrentes com novos modelos de negócio digitais, o que, por sua vez, conduz as organizações a ambicionarem e a empenharem-se na integração de processos de TD organizacional (Hrustek et al., 2019).

De forma a dar resposta á necessidade de implementação de processos de TD, existem três grandes *drivers* ou fatores que promovem a inovação digital das organizações:

- **TD orientada para os clientes:** os clientes podem influenciar os produtos e serviços de uma organização, caso as suas necessidades e desejos sejam tidos em conta. Torna-se fundamental identificar a forma como determinado produto ou serviço satisfaz as exigências dos clientes, enquanto elemento de partida para atividades de inovação (Hrustek et al., 2019). Da mesma forma que esta nova era transformou as necessidades dos clientes, o mesmo aconteceu com os seus comportamentos, que passaram a ser muito mais automatizados. Este fator motiva as organizações a compreender as

necessidades dos seus clientes e a envolvê-los no desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes;

- **TD impulsionada pela tecnologia:** este fator está relacionado com as mudanças e oportunidades organizacionais induzidas pelas novas tecnologias digitais que vão aparecendo no mercado, como por exemplo, IoT, Cloud, Blockchain, AI, entre outros (Osmundsen et al., 2018);
- **TD orientada para o desenvolvimento organizacional:** as atividades de inovação digital têm maior impacto a nível interno, contribuindo para o aumento da rentabilidade da empresa, a redução de custos e uma maior eficácia e eficiência dos seus processos. As mudanças que ocorrem internamente são, por norma, estimuladas por *drivers* organizacionais, podendo estes serem, funcionários, processos ou novas dinâmicas da concorrência, contribuindo para potenciais aumentos da idealização, planeamento, produção e comercialização de produtos e/ou serviços para os seus clientes (Hrustek et al., 2019).

Sintetizando, a TD revela-se um processo através do qual existe uma mudança global das coisas, e onde as tecnologias passam a ter um papel estratégico central, não sendo a introdução destas, o objetivo principal deste processo. Nas organizações, este processo revela-se bastante moroso e requer a utilização de diversos recursos, desde o seu planeamento, iniciação e conclusão, passando por diversas etapas, como por exemplo, a de mudança estratégica, cultural, social, entre outras.

2.4.4 Maturidade Digital

O conceito de TD é muitas vezes associado ao conceito de maturidade digital, uma vez que, a maturidade digital é vista como uma forma sistemática de uma organização se transformar digitalmente (G. Kane et al., 2017) A maturidade digital vai além de uma interpretação meramente tecnológica, onde se percebe a forma como a organização executa tarefas e lida com fluxos de informação, mas reflete também uma interpretação de gestão, onde se descreve o que a organização já alcançou em termos de realizar esforços de TD, incluindo mudanças em produtos, serviços, processos, competências e cultura, como também

a forma como a organização se prepara sistematicamente para se adaptar a um ambiente cada vez mais digital a fim de se manter competitiva (Chanias & Hess, 2016).

As organizações atingem o mais alto nível de maturidade digital quando têm uma base digital forte e uma boa compreensão de como aproveitar esta base para ganhar vantagem competitiva estratégica (Shahiduzzaman et al., 2017). No entanto, e para obter essa base digital, a organização deve contar com uma estratégia de digitalização adequada, a disponibilização das infraestruturas necessárias a todo o processo de mudança, bem como, colaboradores aptos e bem direcionados, com fortes aptidões e competências para se iniciar o processo de digitalização da organização (Aslanova & Kulichkina, 2020).

Desta forma, uma organização digitalmente madura é uma organização que está na frente do mercado, não só a nível dos resultados financeiros, mas também ao nível da construção de uma cultura digital adequada, de processos ágeis e adaptáveis, do estabelecimento de relações fortes e sólidas com os stakeholders e da excelente interação com o cliente, tudo isto suportado por uma estrutura tecnológica eficiente.

Desta forma, Gökalp e Martinez criaram um modelo de maturidade da capacidade de TD denominado DX-CMM, como se vê na Figura 2, desenvolvido através da personalização do SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination). O novo modelo é então composto por duas dimensões, processo e capacidade, sendo que a primeira compreende os principais processos relacionados com a TD, e a segunda inclui os mesmos níveis de capacidade definidos no SPICE - ISO 2012 (Gökalp & Martinez, 2021).



Figura 2 - Modelo de Maturidade da Capacidade de TD (adaptado de Gökalp e Martinez "Digital Transformation Maturity Assessment: development of the digital Transformation Capability maturity model")

Tal como foi mencionado anteriormente, as iniciativas de TD devem ter uma abordagem holística que abranja a gestão da estratégia, as competências dos trabalhadores e a TD dos processos existentes, bem como a informação e as tecnologias. Assim, o eixo horizontal correspondente à dimensão Processo, no modelo DX-CMM, subdivide-se em quatro grupos de processos, nomeadamente, a governação estratégica, a informação e tecnologia, a transformação de processos digitais e a gestão dos trabalhadores (Gökalp & Martinez, 2021).

Quanto ao primeiro grupo, a estratégia de TD precisa de ser liderada a partir do topo, com uma visão forte, clara e inspiradora de como as tecnologias emergentes podem criar um novo futuro com valor partilhado. Desta forma, as atividades aqui enquadradas são definidas no âmbito do desenvolvimento estratégico de TD, da gestão de portefólios, gestão de projetos e gestão de fornecedores (Gökalp & Martinez, 2021).

A gestão da informação, comunicação e tecnologia é uma das dimensões mais importantes no processo de introdução de TD nas organizações. Desta forma, neste grupo devem ser tidos em conta 10 importantes processos, nomeadamente, o de gestão da estratégia informática, da definição de requisito, do desenvolvimento da arquitetura da organização, da gestão de infraestruturas, da governação de dados, do desenvolvimento de software ágil, da gestão de segurança, da integração da arquitetura organizacional, da análise de dados e, por fim, da manutenção da arquitetura da organização (Gökalp & Martinez, 2021).

A transformação do processo digital consiste na digitalização de processos organizacionais, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a produtividade, bem como a integração desses processos em diferentes níveis (interno e/ou externo) e ao longo de toda a cadeia de valor da organização. Neste grupo deve-se ter em atenção aos processos de digitalização do processo de negócio, integração vertical e horizontal do processo empresarial, gestão de decisões com base nos dados, gestão quantitativa do desempenho, gestão de decisão, integração do processo empresarial em direção ao ciclo de vida e por fim da melhoria do processo quantitativo (Gökalp & Martinez, 2021).

Por fim, a gestão dos trabalhadores e de toda a cultura organizacional deve ser trabalhada antes da iniciação do processo de TD e para que a sua implementação seja bem sucedida é necessário que se tenham em conta os processos de desenvolvimento de

competências de RH, de gestão da estrutura organizacional, de gestão sustentável da aprendizagem e de gestão da mudança organizacional (Gökalp & Martinez, 2021).

O eixo vertical, correspondente à dimensão Capacidade, foi adaptada do SPICE (ISO 2012) e inclui seis níveis desde o nível 0, denominado Incompleto, até ao nível 5, Inovador, consoante o desenvolvimento de determinado processo:

- **Nível 0 (Incompleto):** se uma organização não executar o processo em específico, este será o nível de capacidade correspondente. Assim, este nível de maturidade acontece quando a iniciativa de TD ainda não foi iniciada e a organização se foca apenas em processos de aquisição, produção, serviço e vendas;
- **Nível 1 (Executado/Realizado):** se uma organização executar o processo de forma *ad hoc*, ou seja, esporadicamente e para um objetivo específico, em vez de o executar de forma constante, este será o nível de capacidade para o processo. Aqui a transformação já foi iniciada, ou seja, a visão da TD existe, e existe um roteiro para a estratégia de transição, mas não está totalmente implementada. De realçar que segundo os investigadores, todo o processo de desenvolvimento da estratégia digital deve ser realizado a este nível;
- **Nível 2 (Gerido):** este será o nível indicado, se, por outro lado, a execução do processo for regular, bem como os produtos de trabalho e o desempenho do processo a ser gerido na organização. Aqui é onde a TD é efetivamente gerida, e onde os instrumentos físicos começam a ser representados pelo digital, o que requer o desempenho de muitos processos complementares;
- **Nível 3 (Estabelecido):** caso o processo seja gerido, de acordo com os requisitos do nível 2, e estiver bem estabelecido e com um desempenho normalizado, então este será o nível de capacidade correspondente. Neste patamar a TD é estabelecida de forma robusta, onde os processos-chave são bem definidos e coerentes com a normalização correspondente;
- **Nível 4 (Previsível):** quando a organização começar a gerir o processo estabelecido quantitativamente, e as variações nas práticas de desempenho forem reduzidas, ou seja, estiverem regularizadas, então o nível de capacidade do processo sobre até aqui. Neste nível, as técnicas quantitativas começam a

ser aplicadas aos dados recolhidos em tempo real do produto-serviço ou dados específicos do processo e as funcionalidades da organização são totalmente integradas nesta transformação;

- **Nível 5 (Inovador):** se a organização utilizar o conhecimento quantitativo para a melhoria do processo previsível, avança então para este nível de capacidade mais elevado. Aqui a organização começa a aprender com os dados que são recolhidos e melhora continuamente o seu negócio (Gökalp & Martinez, 2021).

A maturidade organizacional em TD representa a consistência com que a organização implementa processos de TD, de forma a atingir o nível desejado de maturidade digital, e é avaliada através dos níveis especificados de capacidade do processo. Esta abordagem depende de uma sucessão de fases de capacidade, desde os requisitos básicos para TD até à adaptação contínua, tal como é possível observar na Figura 3.

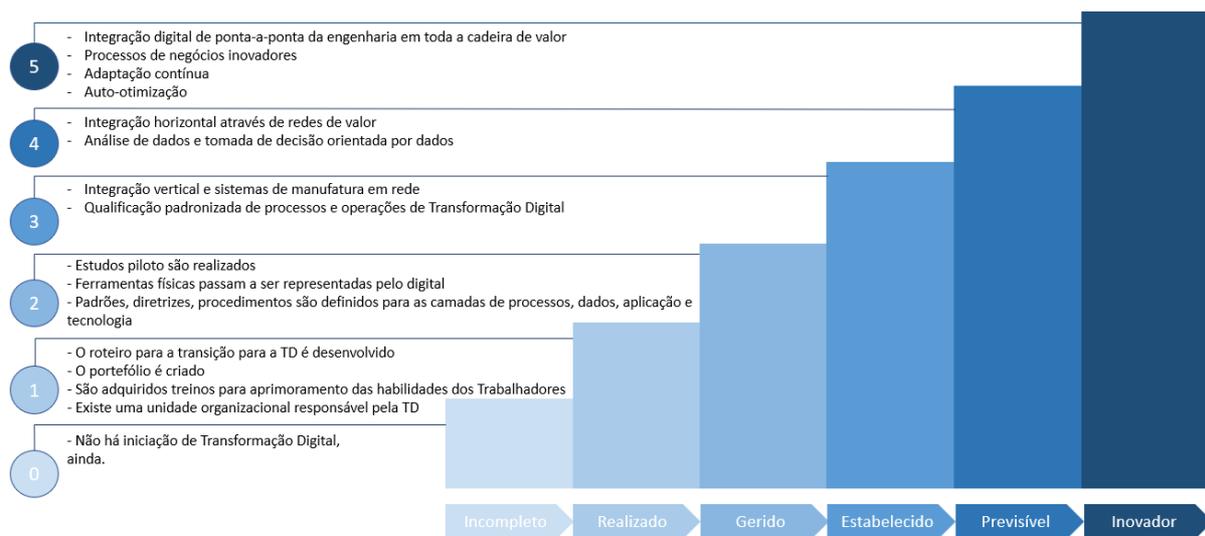


Figura 3 - Níveis de Maturidade de Transformação Digital (adaptado de Gökalp e Martinez "Digital Transformation Maturity Assessment: development of the digital Transformation Capability maturity model")

Assim e tendo em consideração os processos e atividades da organização esta consegue-se posicionar quanto ao nível de maturidade que possui, realçando que as transformações de sucesso ocorrem passo a passo e devem seguir um fluxo orientado, de forma a garantir que as etapas necessárias à implementação destes processos digitais, que se encontram descritas na secção seguinte, são executadas.

2.4.5 Etapas do Processo de Transformação Digital nas Organizações

Consoante a organização que irá vivenciar o processo de aquisição de TD, as etapas a adotar podem sofrer alterações. No entanto, e por norma, o processo de TD é constituído por quatro etapas genéricas principais posteriormente subdivididas, sendo elas, a Perceção, a Inovação, a Transformação e a Melhoria Continua, tal como se pode observar na Figura 4.

- **Perceção:** esta etapa compreende processos de análise e investigação dentro da organização e inclui atividades como a identificação de forças, a análise dos principais *drivers* organizacionais, a formulação da sua visão e missão, o acesso a competências existentes, avaliação da construção do serviço, exploração dos diferentes produtos e serviços, avaliação dos seus competidores, consideração pela prática de liderança, identificação das melhores práticas, deteção de riscos, entre outras atividades (Von Rosing & Etzel, 2020);
- **Inovação:** esta etapa subdivide-se em dois grandes tópicos, a Conceção e o Desenvolvimento. A fase de Conceção é para muitos, o primeiro passo para realizar a TD. De uma forma geral, nesta fase a organização deve apostar num bom planeamento estratégico, sendo ideal definir objetivos claros que acompanhem a mudança, seja aumento da produtividade, integração de novos processos de decisão, aumento da satisfação dos clientes ou qualquer outro. Para além disso, espera-se que haja um alinhamento dos *stakeholders*, estabelecimento de prioridades, definição e melhoria das propostas de valor da organização, determinação dos fatores de sucesso, a aquisição de novas tecnologias/sistemas, diagnóstico de possíveis riscos, estabelecimento do plano financeiro, determinação dos recursos da organização, possíveis alterações em processos, entre outros. A fase de Desenvolvimento compreende atividades como, o envolvimento dos *stakeholders*, a criação de um novo plano de negócio, desenvolvimento dos produtos/serviços estipulados, criação de um roteiro e ida ao plano de mercado, quantificação dos riscos identificados, desenvolvimento de canais para o cliente, ajuste da organização à mudança, etc. (Shaughnessy, 2018; Von Rosing & Etzel, 2020) (Coelho, 2021);

- **Transformação:** nesta etapa espera-se que, com o planeamento já definido, chegue a hora de colocar as mudanças em prática. Acredita-se que haja a aplicação das medidas planeadas, a gestão dos riscos, aquisição e distribuição de recursos, nova capacitação por parte dos stakeholders, processos de evolução, implementação de soluções de aplicação e de dados, normalização e integração de condutas, entre outras (Coelho, 2021). Para além disso, este é o momento em que a organização contrata softwares e escolhe sistemas, fazendo a transição entre o modelo organizacional antigo para o novo, mais moderno e eficiente. Normalmente é nesta etapa que as organizações contratam consultorias e parceiros para que o processo seja feito com mais eficiência e assegurem o sucesso da sua integração e para que sejam definidas mudanças necessárias para alcançar os objetivos da organização através da TD (Von Rosing & Etzel, 2020). No entanto, esta transformação não acontece só ao nível da infraestrutura, mas também ao nível da cultura organizacional;
- **Melhoria Contínua:** esta etapa compreende atividades de Governança e de Otimização e Melhoria. Na primeira subdivisão devem existir atividades como a medição recorrente das operações existentes, a monitorização contínua, relatórios regulares, processos de auditoria e avaliação, identificação de questões, desafios e pontos de planeamento, especificação de oportunidades de custos, alinhamento dos *stakeholders* e desenvolvimento de argumentos a favor da mudança. A secção da Otimização e Melhoria compreende atividades como a avaliação, priorização e especificação das soluções de mudança, estimar o impacto nos objetivos da organização, ligação dos condutores e as iniciativas de mudança à estratégia, desenvolvimento de um roteiro de mudança, entendimento da existência de melhoria contínua, otimização e melhoria dos modelos de valor, de desempenho, de funcionamento, de custos e de produto/serviço (Von Rosing & Etzel, 2020).

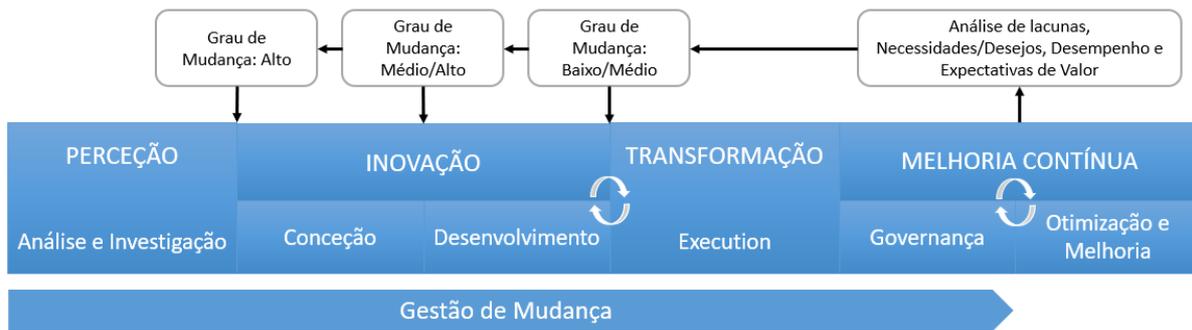


Figura 4 - Ciclo de Vida da Transformação Digital (adaptado de von Rosing, M., & Etzel, G. "Introduction to the digital transformation lifecycle")

De uma forma geral, o processo de integração de TD requer a presença de diversas atividades, sendo algumas delas de extrema relevância, e é visto como um conjunto de sete grandes elementos, sendo eles, o modelo de negócio, a estrutura organizacional, as competências digitais dos colaboradores, a digitalização dos processos organizacionais, a presença de infraestruturas informáticas, a digitalização de produtos/serviços e a aquisição de canais digitais para interação com o cliente (Schwertner, 2017).

2.4.6 Fatores de Sucesso e Mudanças Organizacionais

Tal como já foi referido, as organizações tradicionais apresentam diversas dificuldades quanto ao seu posicionamento nesse novo mercado, o que leva a maior parte das vezes, ao insucesso dos projetos de TD.

Como se conseguiu perceber até aqui, o processo de iniciação e integração da TD nas organizações requer o seguimento de inúmeras etapas, todas elas importantíssimas para o sucesso organizacional. No entanto, as principais dificuldades e obstáculos à digitalização de empresas não estão relacionados com as atividades de implementação das novas tecnologias, mas sim com os fatores humanos, as tradições culturais, a resistência dos trabalhadores à mudança, a falta de conhecimentos e de boas práticas, a falta de recursos adequados, falta de motivação e posicionamento sobre possíveis riscos (Schwertner, 2017). Há, sobretudo, uma enorme dificuldade psicológica enquadrada numa grande resistência à mudança e uma incapacidade de se conseguir abandonar antigas hierarquias organizacionais, mesmo que isso signifique mais competitividade e menores benefícios (Potsch, 2019). Para combater estas dificuldades devem existir atualizações regulares em vários fatores de sucesso da TD, nomeadamente a nível estratégico, de liderança e cultural.

A estratégia organizacional deve estar em constante alteração e deve ter uma visão clara do que é necessário para um favorável desenvolvimento da empresa, sendo sempre suportada pelas tecnologias que se relacionam com esta estratégia. Para o processo de TD ser bem-sucedido deve andar em paralelo com a reengenharia e otimização dos processos organizacionais tendo sempre por base a estratégia previamente delineada. Sem a estratégia adequada ao desenvolvimento do processo de TD, a grande maioria das organizações acaba por concentrar-se na utilização das tecnologias ao invés de se focar no cliente, que é quem lhes trará maior valor comercial (Schwertner, 2021).

Uma correta estratégia digital organizacional não deve tratar a tecnologia como um fator de sucesso isolado, em vez disso, deve considerar a forma como estas tecnologias podem reformular, por completo, as relações estabelecidas na empresa, quer com os seus clientes, *stakeholders* e com o próprio mercado em que se insere (McDonald, apud Gobble, 2018). Os objetivos primordiais da estratégia digital da organização passam por permitir a melhoria da experiência do cliente, aumentar a eficiência do negócio, apostar em processos de inovação e melhorar a tomada de decisões, de modo a se conseguir transformar o negócio (Schwertner, 2017). Neste sentido, esta estratégia deve enfatizar a flexibilidade na estrutura organizacional, na tecnologia, e sobretudo nas pessoas, bem como, assegurar uma cultura autónoma apoiada numa lista atualizada de riscos. De reforçar que a estratégia digital a implementar deve ser maioritariamente sobre as pessoas do que qualquer outra coisa (Gobble, 2018).

Quanto ao fator de sucesso relacionado com a liderança, este é essencial para a organização e pode levar a uma melhoria de resultados, no entanto, é necessário que seja adequado às atuais práticas organizacionais enquadradas no contexto de TD. Com isto, espera-se que quando for iniciada uma mudança na organização, os líderes transformacionais sejam vistos como um exemplo de sucesso para todos os trabalhadores, que seja possível desenvolver uma visão partilhada, uma maior capacidade de decisão e dar poder à criatividade de todos os seus colaboradores organizacionais durante esse processo de mudança (Holten & Brenner, 2015). Adicionalmente, esta liderança deve fazer parte de todo o processo de TD e fornecer aos trabalhadores inspiração para abraçar novas formas de conhecimento, promover uma maior criatividade para implementar a mudança estratégica, apoiar a gestão de conhecimento contínuo e deve ter a visão necessária para alcançar as novas metas e objetivos ambicionados (Tung & Yu, 2016).

Desta forma, os líderes devem apostar na capacitação e criatividade de todos os seus colaboradores, saber aceitar a mudança e integrá-la na organização, ao mesmo tempo que incentivam todos os outros que com eles trabalham a ver a mudança de forma positiva. Com esta forma de liderança, as organizações podem alcançar níveis mais elevados de sucesso e estabilidade durante todas as etapas do processo de TD (Vey et al., 2017).

Existe ainda um outro fator de sucesso que é fundamental no processo de transformação de uma organização tradicional numa digital. A cultura conducente à TD é uma marca inconfundível das empresas maduras e deve fornecer as diretrizes/ código de conduta tácito capaz de conduzir os indivíduos a agir apropriadamente e em prol dos objetivos e da estratégia organizacional previamente definida (Hemerling et al., 2018). Deve-se refletir num aumento da agilidade da organização, na aceitação e apoio de novas experiências, na aquisição de conhecimento contínuo, na colaboração entre trabalhadores e na aceitação de potenciais riscos. Desta forma, as organizações apoiadas por uma cultura organizacional ativa e adequada, têm uma forte propensão para encorajar a tomada de decisão e uma posterior potencialidade de riscos, fomentar a inovação e desenvolver ambientes de trabalho colaborativos (G. Kane, 2019). Segundo Charki, “A cultura precisa de apoiar a colaboração e a criatividade (...) Neste mundo complexo e de rápida mudança, se uma empresa vê a inovação como algo incremental, será marginalizada nos próximos anos” (G. C. Kane et al., 2015).

Uma cultura organizacional ativa desempenha um papel fulcral no sucesso da implementação de TD e deve ser atualizada antes, durante e após todo este processo, devendo sempre ter como principal aposta a inovação e integração. Assim, esta cultura impulsiona não só a TD como também todo o tipo de mudança, sendo, por esse mesmo motivo, peça fulcral no sucesso de qualquer organização (Kasemsap *apud* Sow & Aborbie, 2018). Ao ignorar a cultura, uma organização arrisca-se a falhar no processo de transformação.

O que separa os líderes digitais do resto é uma estratégia digital organizacional clara com uma cultura e uma liderança prontas a impulsionar a transformação. No entanto, também a aquisição das tecnologias mais adequadas e que respeitem a estratégia organizacional, tem um papel importante neste processo. Hoje em dia existem diversas tecnologias habilitadoras da TD, como o *Big Data*, *Cloud Computing* e *Machine Learning*, capazes de digitalizar a inteligência do negócio, seja através de automação de processos,

registro, tratamento, interpretação e integração de dados, a aquisição de canais digitais, entre outros (Schwertner, 2017). Uma vez implementadas e utilizadas corretamente, estas tecnologias poderão trazer inúmeras vantagens para a organização, tanto a nível interno-agilidade de processos, redução de riscos, menores custos, etc. - como externo-fortalecimento da sua relação com o cliente e vantagem competitiva.

Para além destes fatores de sucesso que exigem atualizações constantes e que se denominam como principais no processo de integração de TD, existem outros como é o caso dos produtos e serviços, dos clientes, das pessoas e das operações.

Relativamente aos produtos/serviços estes devem sofrer mudanças regulares, de modo que a organização os consiga enquadrar facilmente no mercado envolvente sempre que este sofrer alterações. Estas possíveis mudanças vêm do comportamento do cliente e daquelas que são as suas necessidades, sendo, por isso, fundamental a organização apostar no relacionamento entre ambos. Todos os produtos e serviços devem ter como foco o cliente e para isso é essencial que se estabeleça diálogo entre as duas partes, de forma a assegurar a vantagem em relação à concorrência (Sandkuhl et al., 2019).

Enquanto fator de sucesso organizacional, os colaboradores devem ser recetivos à mudança e ter poder de decisão, para além de que, devem existir tarefas/modelos obrigatórios para as suas competências digitais em todas as áreas da organização. Além disso, os líderes devem fornecer-lhes oportunidades de formação contínua e incentivá-los a participar, visto serem uma das peças mais importantes na implementação do processo de TD.

Aquando da integração da nova orientação digital, a grande maioria dos elementos da organização têm de ser adaptados, sendo que os processos e operações, não são uma exceção. A comunicação digital leva a uma maior agilidade, eficácia e eficiência destes procedimentos, levando a que haja uma mudança e posterior adaptação a esta nova realidade (Schwertner, 2017).

Concluindo, as organizações que detêm um negócio bem-sucedido de base digital possuem tecnologias adequadas aos seus processos, uma estratégia organizacional clara e atualizada, um forte compromisso da gestão de topo com a mudança, o envolvimento motivado dos seus colaboradores nos processos e o foco primordial nas mudanças de necessidade e interesses dos clientes.

2.4.7 Impactos da Transformação Digital nas Organizações

Consoante a organização que irá vivenciar o processo de TD, as etapas a adotar podem sofrer alterações. O que não diferem são as mudanças organizacionais necessárias à sua implementação e os impactos que advém dessa aquisição. Afinal, integrar novas tecnologias no centro das operações, de todas as áreas, resultará em mudanças profundas na empresa e na forma como entrega valor aos clientes.

Os impactos da TD são caracterizados como sendo os efeitos que se refletem nas organizações como resultado do processo de TD e podem-se diferenciar em categorias. Estes podem ter um efeito positivo ou negativo ao mesmo tempo que podem ser centrados no cliente ou na própria organização (Morakanyane et al., 2017).

Como já se conseguiu concluir até aqui, a TD nas organizações vai muito além de apenas otimizar processos internos e operacionais. O seu principal motor é a criação de valor, tanto para a organização, interna e externamente, como para os seus clientes.

A nível organizacional, a aquisição de processos de TD reflete-se muitas vezes na otimização de processos, derivado do uso de tecnologias que facilitam e automatizam tarefas, reduzindo o número de atividades cansativas e repetitivas, que, para além de consumirem bastante tempo, reduzem significativamente a motivação dos trabalhadores, que acaba por se refletir na menor produtividade organizacional (Coelho, 2021). Com esta automatização e melhoria de processos e a redução de custos, surge também outro grande benefício da TD, a eficiência operacional. É espectável que com mais dados e melhores métodos de análise, haja uma aceleração de todo o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, um menor tempo de resposta no desenvolvimento de produtos e serviços adequados ao mercado (Vial, 2019).

Paralelamente, deverá existir um aumento da produtividade, uma vez que, para além das tecnologias fazerem as tarefas de forma mais acelerada, os trabalhadores deixam de se preocupar com tarefas monótonas, que foram automatizadas, aproveitando esse tempo para se dedicarem a questões mais importantes para o negócio e nas quais é, efetivamente, necessária mão humana. Mesmo na realização destas atividades é vantajoso que os profissionais procurem sempre resolver os problemas de forma mais eficiente, adotando sempre que possível, tecnologias que o facilitem (Coelho, 2021). A título informativo, em 2017

os investimentos em TIC foram responsáveis por 50% do crescimento da produtividade europeia (Morakanyane et al., 2017).

A inserção de novas tecnologias, a otimização de processos, a eficiência operacional e o aumento da produtividade, devem ser acompanhados pela equipa de gestão de toda a organização, sendo que esta se deve ajustar, bem como o líder organizacional e todos os seus colaboradores (Idwall, 2020). Com isto, é espectável que toda a gestão organizacional se torne num processo preferencialmente automatizado e cada vez mais simples de acompanhar.

Para isso, é necessário que a organização passe a usar corretamente as novas tecnologias, e, futuramente, que a sua performance e capacidade de entrega se tornem muito superiores, sendo esta uma outra grande vantagem da implementação de TD. Além disso, e aliando esta tecnologia à tal gestão organizacional, espera-se que as equipas se tornem mais flexíveis e mais facilmente aptas à mudança, facilitando assim eventuais momentos de transição que, normalmente, costumam comprometer a performance da organização (Coelho, 2021).

Ainda a nível organizacional, outro grande benefício prende-se com a diminuição drástica de erros humanos na execução de atividades, muitas vezes causado por falta de conhecimento ou descuido. Estas tarefas passam a ser desenvolvidas por tecnologias, cuja probabilidade de erro é substancialmente menor. Adicionalmente, é natural que haja uma redução de custos causados, muitas vezes, pela ocorrência desses erros e imprevistos e por investimentos menos corretos. Estima-se ainda que haja uma diminuição de desperdícios relacionados com os recursos, quer materiais quer humanos, que a organização investe para o desenrolar de determinadas tarefas (Coelho, 2021).

Agregando todos estes benefícios que surgem a nível interno, é previsível que o desempenho organizacional, de uma forma geral, cresça consideravelmente. Com ele aumenta a aposta na inovação, o desempenho financeiro, a visibilidade da organização e a conseqüente vantagem competitiva. Com isto, é fácil entender que a aquisição de tecnologias digitais aliada a muitos outros fatores, podem promover maior valor para as organizações (Vial, 2019).

Após a integração de TD, as organizações começam por reconhecer os benefícios internos deste processo, que posteriormente, se refletem em proveitos não só ao nível da

interação com os clientes e parceiros, como também ao nível do mercado e da sua concorrência (Schwertner, 2021).

Um destes benefícios é a comunicação estabelecida entre o cliente e a própria organização. A aquisição de tecnologias digitais nos processos de TD, permitiu maior facilidade de diálogo entre as duas partes através sobretudo de canais digitais que se criaram, tornando-a bastante melhorada e personalizada (Westerman et al., 2017). Para além disso, a experiência do cliente é significativamente melhorada, uma vez que as organizações estão cada vez mais capacitadas ao nível da qualidade e quantidade crescente de dados e informação que recolhem. Através desta, os produtos/serviços são perfeitamente ajustados às necessidades e desejos do cliente, além dos processos de vendas e suporte, como o atendimento, os canais de venda, a forma de entrega e o processo pós-venda, serem melhorados e personalizados dentro das organizações, proporcionando um serviço ao cliente mais atempado e preciso (Coelho, 2021).

Da mesma forma, a interação entre os diversos parceiros torna-se igualmente facilitada. Quanto aos fornecedores, estima-se que quanto mais eficiente for a comunicação entre estes e a organização, maior será a possibilidade de agilizar o processo de produção e consequente entrega aos clientes, afetando também o nível de satisfação dos mesmos (Tolboom, 2016).

Todos estes benefícios, fazem com que exista uma vantagem competitiva acentuada da organização. Os processos de TD asseguram uma melhoria dos processos internos organizacionais, que, posteriormente, se refletem na criação de produtos mais personalizados capazes de assegurar maior valor aos clientes. Tudo isto, faz com que a organização ganhe visibilidade e se posicione de forma vantajosa diante dos seus concorrentes (Coelho, 2021).

No entanto, estes processos de TD também podem pressupor algumas consequências menos positivas, que facilmente podem ser combatidas se forem tidas em conta desde o início do planeamento deste procedimento. Refiro-me, por exemplo, à aparente redução de cargos de trabalhadores, uma vez que as tecnologias acabam por ocupar alguns dessas atividades. Isto pode facilmente ser contrariado, dirigindo esses trabalhadores para outras áreas que necessitem efetivamente da mão humana e que precisem de ser melhoradas. Este problema será particularmente agudo nas organizações cujas áreas de atividade são de elevada tecnologia (Ulez'ko et al., 2019).

Aleada à redistribuição dos trabalhadores, pode surgir a simplificação das funções laborais e a diminuição dos requisitos para o potencial criativo e capacidades de comunicação interpessoal dos funcionários. Na prática poderá incentivar a que haja uma menor interação social e partilha de conhecimento, perda da capacidade empática e um crescimento desregulado do nível de dependência das tecnologias. Tudo isto deve requerer grande atenção por parte do líder organizacional, de forma a tentar evitar que tais consequências se reflitam.

A alta velocidade das mudanças tecnológicas e a curta duração das vantagens competitivas tornam necessário adaptar constantemente a base técnica e tecnológica das unidades empresariais geradoras de benefícios económicos, ou seja, espera-se portanto, que para manter os benefícios de todo o processo de TD, seja necessário rever e atualizar regularmente todos os processos internos, bem como o funcionamento e a boa utilização das tecnologias digitais utilizadas (Ulez'ko et al., 2019).

O uso destas tecnologias também pode suportar desvantagens significativas, ligadas à cibercriminalidade, para a organização e para todos os seus clientes. Atividades como o acesso indevido a informação quer da organização, quer dos clientes, violação da propriedade intelectual, o acesso a cartões bancários e *e-wallets*, ciberterrorismo, entre outros, são passíveis de acontecer, caso a organização não tenha um sistema de segurança adequado à tecnologia que adquire (Ulez'ko et al., 2019). Para evitar estas consequências, a organização deve apostar num grupo de trabalho experiente nesta área, que, ao instalar as novas tecnologias, implemente um sistema seguro, e que garanta segurança, caso haja algum tipo de fraude, ao mesmo tempo que abordam a questão da segurança e da privacidade dos dados com todos os seus colaboradores (Vial, 2019).

Concluindo, a principal motivação da mudança e integração de TD nas organizações passa pela necessidade e pelo comportamento dos seus clientes. As entidades organizacionais acabam por conseguir segmentar o mercado e adaptar-se às preferências dos clientes. Para isso, não basta a criação de novos produtos e serviços, mas também a utilização de novas formas de gerar receitas, de transformar os processos internos em procedimentos mais automatizados e integrados, e fortalecer cada vez mais as suas parcerias e a forma de comunicação com os clientes, através de novas interfaces e serviços digitais partilhados.

2.4.8 Principais Barreiras à Transformação Digital

Como já se estudou até aqui, o processo de TD nas organizações pode-se revelar algo extremamente complexo e que requer inúmeras mudanças organizacionais. Por esse motivo, é comum que surjam barreiras e objeções a esta implementação, sendo que neste trabalho foram identificadas três grandes entraves, nomeadamente:

- **Resistência à mudança:** resistência à mudança por parte dos trabalhadores, quer antes do planeamento de todo o processo de TD, quer quando as tecnologias disruptivas são introduzidas na organização. Muitas entidades trabalhadoras acreditam que as soluções tecnológicas vêm substituir cargos e que levarão ao despedimento dos colaboradores que até então eram responsáveis por aquelas tarefas (Coelho, 2021). Para alguns investigadores esta resistência provém da denominada fadiga de inovação, que resulta de um longo período em que a organização permaneceu constante, sem novas aquisições que pudessem destabilizar o seu funcionamento. Outros investigadores revelam que a grande maioria dos trabalhadores que se opõem à mudança, não estão conscientes dos benefícios das tecnologias digitais e não têm confiança nas soluções que se podem adotar (Vial, 2019). Por esse mesmo motivo, é imprescindível que as organizações informem os trabalhadores, sobre aquelas que são as vantagens da integração de processos de TD e de que forma irá ocorrer essa mudança. A melhor forma de o fazer é mostrando dados do mercado e dando exemplos reais que indicam a necessidade de implementação de mudanças, sendo que quanto mais próximos forem esses exemplos, maior confiança trará aos trabalhadores;
- **Falta de planeamento prévio:** sem a integração de uma estratégia organizacional, sem a definição de objetivos, metas e riscos, sem uma boa organização dos seus processos e consciencialização dos trabalhadores a mudança e a integração de novas tecnologias tem tudo para ser um fracasso. Uma boa medida para contrariar este comportamento é garantir que os serviços de TI e a gestão organizacional trabalhem lado a lado na definição das etapas necessárias a este processo (Coelho, 2021). Dentro deste desafio, surge um outro relacionado com a definição de prioridades. Muitas vezes, não existe

consenso sobre qual deverá ser o foco principal na implementação de processos de TD, havendo a alternativa de se apostar convictamente no aumento da eficiência das operações e processos, ou então no cliente e na satisfação das suas necessidades. As duas tarefas podem ser incompatíveis, caso haja uma má gestão organizacional, podendo o foco na eficiência dos processos levar ao descuido na investigação daqueles que são os produtos/serviços que realmente correspondem às necessidades do cliente (Nadella & Euchner, 2018);

- **Falta de formações/certificações:** mesmo com um excelente planeamento sucedido da instalação das novas tecnologias digitais, muitas organizações estagnam neste processo de transformação, devido à falta de profissionais digitalmente competentes e com um vasto conhecimento na área. Uma forma de combater esta questão é capacitando os profissionais com recurso a certificações e cursos gratuitos fornecidos pela organização, ou então contratando profissionais da área capazes de exemplificar as tarefas que devem ser desenvolvidas (Coelho, 2021);
- **Falta de prontidão em termos de cibersegurança:** as organizações tradicionais, nunca necessitaram de um grupo de trabalho dedicado a esta área, no entanto com a implementação de tecnologias digitais é fundamental que exista uma infraestrutura de rede digital robusta, segura e resiliente. Nos tempos que correm, são cada vez mais os casos de incidentes informáticos, o que deixa a organização mais fragilizada e com os trabalhadores e clientes reticentes à mudança. A organização deve lutar de forma a garantir o equipamento e as ferramentas necessárias à segurança da sua informação interna e de todos os seus clientes, antes de qualquer implementação de soluções tecnológicas (Morakanyane et al., 2017);
- **Investimento inicial:** a TD, apesar de ter como vantagem a redução de custos, apresenta a necessidade de um grande investimento inicial, devido à inevitabilidade de mudança geral da organização quer a nível interno, quer de comunicação com o cliente. No entanto, a médio/longo prazo, será apenas necessário investir o montante essencial capaz de assegurar a manutenção de

todos esses processos cruciais à continuidade da tecnologia adquirida, portanto o capital investido inicialmente será recuperado ao fim de alguns anos (Morakanyane et al., 2017).

2.5 Transformação Digital nas Seguradoras

Atualmente a era digital encontra-se numa fase cada vez mais avançada, pelo que, as constantes inovações tecnológicas mudaram a forma como as organizações comunicam com os seus clientes e executam os seus processos internos, levando a que houvesse necessidade de uma substituição dos seus modelos tradicionais de negócio (Guzmán-Ortiz et al., 2020).

Tal como já foi estudado anteriormente, a TD tem gerado um enorme impacto positivo nas organizações, especialmente ao nível dos métodos de produção, graças à automatização dos processos e a descentralização das funções, otimizando as atividades levadas a cabo pelos funcionários, o que, por sua vez, conduz a uma melhor utilização dos recursos materiais e financeiros (Guzmán-Ortiz et al., 2020). No entanto, o processo de TD tem sido moroso no ecossistema contemporâneo das seguradoras, levando a que uma grande maioria continue a fazer negócios da mesma forma durante longos anos. O principal motivo deste comportamento, passa pelo facto deste processo requerer uma mudança profunda nas seguradoras com vista a novas práticas, serviços e novas estruturas de gestão com poder digital (Persson et al., 2018).

Como é habitual, as seguradoras tradicionais encontram-se fortemente ligadas aos seus canais de venda, agentes e intermediários físicos, que, por vezes, podem demonstrar pouco conhecimento sobre as ferramentas digitais emergentes, sendo isto refletido num elevado número de processos manuais, que, conseqüentemente, se poderá espelhar numa maior possibilidade de ocorrência de erros e posterior desagrado dos clientes. Adicionalmente, na maioria destas organizações ainda se mantém viva uma notória resistência à mudança, protegida por uma cultura profundamente enraizada e um arcaico sistema informático (Scardovi, apud Guzmán-Ortiz et al., 2020). No processo de TD, as tecnologias digitais são os principais intervenientes, capazes de desencadear respostas estratégicas das organizações, que procuram alterar as suas trajetórias na forma de criação de valor, enquanto gerem as mudanças estruturais e as barreiras organizacionais que afetam os resultados positivos e

negativos deste processo. Por esse motivo, as companhias de seguros que aderiram à TD e que tem conhecimentos digitais começaram a inovar ao nível dos seus processos, criando uma experiência completa ao cliente, trabalhando através de uma visão abrangente do seu modelo de negócio e concentrando-se essencialmente na satisfação das necessidades dos seus clientes (Guzmán-Ortiz et al., 2020). A maioria destas seguradoras conseguiu criar, estrategicamente, novas experiências para os clientes graças à existência de informação mais detalhada/segmentada e personalizada, obtida através dos novos canais digitais existentes (Pakfiliz & Kurtulmuş, 2018).

Desta forma, ao longo deste capítulo serão aprofundados os fatores influenciadores e os receios das seguradoras perante o processo de TD, bem como, diversas formas de implementação e quais os seus principais impactos.

2.5.1 Fatores Influenciadores

Quanto mais rapidamente as seguradoras se adaptarem e integrarem processos de TD, mais provável é que consigam sobreviver à constante mudança do mercado e às alterações nos perfis dos seus clientes, que cada vez mais procuram o mundo digital (Braun & Schreiber, 2017).

Este último é então um dos principais fatores que influencia a integração de TD na maioria das seguradoras. Devido à mudança do comportamento dos clientes, estas enfrentam desafios do lado da procura e, muitas vezes, são forçadas à TD, e conseqüentemente, a ajustar as suas interfaces de acordo com os seus clientes. As pessoas, especialmente os integrantes da denominada Geração "Z", são cada vez mais informadas e tendem a comparar os produtos/serviços em linha, bem como, procurar cada vez mais oportunidades digitais que lhes permita interagir com as seguradoras a qualquer hora e em qualquer lugar, de um modo mais instantâneo (Werth et al., 2020).

Por conseguinte, estas organizações procuram constantemente novas formas de envolver os clientes de forma digital, quer através de *chats*, assistentes de voz ou *websites* interativos. Isto não implica que haja necessidade de todos os seus processos se tonarem digitais, nem que os clientes apenas consigam comunicar com os funcionários da seguradora através de meios digitais. Muitos dos clientes têm dificuldade em compreender as diferenças entre apólices de seguros e contratos, ou então não compreendem as condições dos contratos

e não estão confiantes de que o produto oferecido satisfará completamente as suas necessidades (Werth et al., 2020). Nestes casos, e quando se trata de clientes idosos com dificuldade a adaptar-se ao mundo digital, será vantajoso que o cliente se dirija ao local de trabalho físico e fale pessoalmente com um profissional capaz de esclarecer todas as suas questões, sendo, por isso, necessário que a seguradora faça um bom planeamento de quais os processos que deve digitalizar ou não.

Para além disso, e neste últimos dois anos, a situação causada pela Covid-19 gerou que todas as áreas organizacionais tivessem de acelerar o seu processo de TD, não sendo as seguradoras uma exceção (Kim, 2020). Toda a necessidade de distanciamento social colocou estas organizações à prova, pelo que a maioria optou por realizar trabalho remoto, dando prioridade ao desenvolvimento de aplicações em que o cliente pode fazer consultas e procedimentos sem necessidade de se deslocar a um balcão físico (Guzmán-Ortiz et al., 2020).

A nível tecnológico, a existência de novas tecnologias pode também abrir possibilidades para as seguradoras e promover a TD. Ao mesmo tempo que se realçam aspetos positivos, como o aumento da eficiência dos processos, produtos/serviços cada vez mais personalizados e enquadrados nas necessidades dos clientes e a existência de possíveis reduções de custos, são também mencionados aspetos negativos relacionados com estas tecnologias, como a falta de confiança e incerteza sobre o seu funcionamento e benefícios. A maioria das seguradoras existentes começam a experimentar novas tecnologias, mas raramente as incluem nos seus negócios diários e rotineiros, ou por falta de conhecimento por parte dos funcionários, ou então porque não vêm vantagens logo de imediato após a sua implementação (Werth et al., 2020).

Pelos motivos referidos anteriormente, e em particular neste setor das seguradoras, onde muitas companhias são ainda marcadas por uma cultura organizacional resistente à mudança e com fracas competências digitais, a dimensão humana é claramente um aspeto fundamental a ter em consideração. O processo de TD tem necessariamente de passar pelo uso de metodologias ágeis, pela criação de equipas multidisciplinares que permitam unir o negócio à tecnologia, e pelo recrutamento ou formação de colaboradores com competências digitais. Adicionalmente, as empresas financeiras, incluindo as seguradoras, observam de perto o mercado concorrente. A aquisição precoce de produtos e soluções tecnológicas digitais, normalmente, proporciona apenas uma vantagem de curta duração, dado que os

concorrentes podem facilmente adotar as mesmas tecnologias e, a partir daí, o conceito de inovação passa a normalidade dentro daquele ramo. Isto tudo é acelerado graças a uma enorme transparência do mercado e por uma maior cooperação na era digital. Desta forma, as seguradoras devem procurar se diferenciar e serem pioneiras neste ramo de forma a ganhar maior visibilidade no mercado (Werth et al., 2020).

A grande maioria das companhias de seguros gastam mais do que qualquer outro em tecnologia de informação e dados. Estando fortemente regulamentadas, enfrentam também desafios particulares, tais como a gestão de dados, conformidade regulamentar, e a gestão de riscos. Estas organizações enfrentam ainda a concorrência de novos participantes, tais como seguradoras digitais, que estão a empregar tecnologias digitais inovadoras (Butler, 2020).

2.5.2 *InsurTechs*

A TD está destinada a modificar profundamente todas as atividades que compõem a cadeia de valor das seguradoras, desde o desenvolvimento de produtos até à definição de preços, vendas e distribuição, gestão de apólices, reclamações e gestão de ativos e riscos (Eling & Lehmann, 2018).

A atualidade é caracterizada por uma dinâmica acrescida tanto ao nível das necessidades expressas pelos clientes, como da possibilidade de as satisfazer graças à utilização de tecnologias digitais revolucionárias. Com isto, instalou-se no setor dos seguros um tipo de arranque tecnológico genericamente definido como *InsurTech* (Cappiello, 2020a).

As *InsurTechs* são *start-ups* onde a tecnologia está por trás da criação, distribuição e administração do negócio de seguros e que se centra ou numa linha de negócio específica, numa área na cadeia de valor, ou em segmentos de clientes (Pisoni, 2021). Estes negócios digitais, em colaboração com as companhias de seguros tradicionais, permitem-lhes melhorar as suas capacidades digitais, ajudando-as a mudar a forma de trabalho e interação com os clientes. As *InsurTechs* seguem modelos de negócio orientados para a tecnologia e visam gerar valor para os clientes, para as companhias de seguros ou até para ambas, estando, portanto, a expandir-se a um ritmo acelerado (Cappiello, 2020b).

As *InsurTechs* possuem três grandes particularidades que as caracterizam (Pisoni, 2021), nomeadamente, o facto de poderem ajudar as seguradoras tradicionais a:

- tirar partido das tecnologias mais avançadas, uma vez que as soluções mais inovadoras estão no núcleo da organização;
- concentrarem-se na melhoria da experiência para promover uma abordagem centrada no utilizador;
- desenvolver uma cultura e abordagem ágeis, aleadas a uma melhoria dos métodos de análise, de modo a tornar mais rápido o processo de tomada de decisão organizacional.

As *InsurTechs* possuem algumas particularidades, nomeadamente, o facto de desejarem oferecer a melhor experiência aos seus clientes, enquanto estes recebem o produto, apostando, por isso, numa relação eficaz com o cliente. Estas *start-ups* acreditam que a automatização de todos os seus processos permite uma maior conectividade, por exemplo, através da distribuição do seu produto via digital, que permitirá otimizar o tempo, o local e as necessidades dos clientes. As *InsurTechs* são capazes de adotar processos de tomada de decisão impulsionados pela análise de dados de forma a promover produtos inovadores e personalizados e serviços baseados na experiência do cliente (Cappiello, 2020b).

De notar que as principais diferenças que distinguem os serviços das seguradoras tradicionais e destas *InsurTechs* são essencialmente atribuíveis a aspetos relativos à abordagem do mercado, onde as seguradoras tradicionais possuem o seu foco no produto e as *InsurTechs* no processo até ao cliente, e relativos às características do serviço prestado, sendo que as tradicionais centram-se no desenvolvimento do produto e, posteriormente, na sua distribuição, e as *InsurTechs* na divulgação da informação sobre o produto às pessoas certas, no melhor momento e local (Svetlana, 2016).

Atualmente, as companhias de seguros tradicionais começam a perceber que as *InsurTechs* não são concorrentes, nem perturbadoras do mercado, mas sim possíveis parceiros. Apostando num trabalho conjunto, as seguradoras serão capazes de oferecer uma melhor experiência aos seus clientes, não só ao nível do produto que lhes é fornecido, como também ao nível do serviço que lhes é prestado (Cappiello, 2020b).

2.5.3 Barreiras à Transformação Digital nas Seguradoras

Existe neste mercado segurador três barreiras/receios relativos, sobretudo, à segurança, à complexidade e aos elevados requisitos iniciais de capital, na aquisição de novas tecnologias, que levaram a que este se tornasse num dos setores mais conservadores (Boyer & Nyce, 2011).

Uma grande particularidade das seguradoras e de todos os serviços financeiros é que possuem uma enorme quantidade de dados e informação dos seus clientes e, por esse mesmo motivo, investem mais do que outros setores em tecnologia da informação e em manter essa informação em segurança. Habitualmente usam-na para melhorar os seus processos operacionais, através da criação de novos produtos com valor acrescentado, apontando novos modelos de negócio com o objetivo de melhorar a rentabilidade da empresa, mantendo sempre uma relação próxima com o cliente (Guzmán-Ortiz et al., 2020). As organizações estão cada vez mais preocupadas com a sua exposição ao risco cibernético a que ficam sujeitas após a aquisição de novas tecnologias digitais. Tal como todas as organizações, as seguradoras que se insiram neste meio querem proteger-se contra potenciais perdas resultantes do roubo de dados eletrónicos, como dados relativos a processos internos e informações pessoais dos seus clientes. Para isso, e de forma a contrariar estes cenário e evitar custos extras em equipas de segurança, as seguradoras acabam por não adotar estas novas tecnologias (Guzmán-Ortiz et al., 2020).

Adicionalmente, num setor tão tradicional como este, a aquisição de novas ferramentas digitais acaba por se tornar algo relativamente complexo, o que poderá ser uma entrave à iniciação do processo de TD. Para amenizar esta tendência, seria favorável que as seguradoras apostassem em formações dos seus colaboradores sobre as tecnologias que serão integradas, ou então a contratação de uma equipa especializada nestes processos que pudesse ajudar os trabalhadores nas suas tarefas (Werth et al., 2020).

No seguimento do que foi referido anteriormente, surge outro grande receio relacionado com os elevados custos iniciais. A aquisição de novas tecnologias, a automatização de processos, a aposta em formações ou contratação de novas equipas, entre outras tarefas, fazem com que o capital inicial necessário para este processo seja bastante elevado. O problema aqui prende-se com o facto de muitas destas organizações não quererem investir uma quantia tão elevada, num projeto que trará algumas incertezas, iniciais, à

organização. No entanto, e o que muitos investigadores defendem, é que este primeiro investimento será, posteriormente, contrariado pela redução de custos a longo prazo (Cappiello, 2020a).

2.5.4 Transformação Digital, Tecnologias e Seguradoras

Apesar destas contrariedades, a inovação através de tecnologias, plataformas e infraestruturas digitais proporciona um elevado número de oportunidades organizacionais que se podem refletir em novos produtos, serviços e processos mais eficientes (Eckert & Osterrieder, 2020).

Existem diversas tecnologias capazes de proporcionar melhorias em diferentes áreas das seguradoras, como por exemplo, os *Big Data*, a *Artificial Intelligence (AI)*, *Cloud Computing*, *Internet of Things (IoT)* e *Blockchain* (Butler, 2020).

A tecnologia *Big Data*, permite a leitura, processamento e análise de grandes quantidades de dados estruturados, semiestruturados e não estruturados e pode ser utilizada pelas seguradoras ao nível da segmentação de clientes, da deteção de fraudes, otimização de processos, bem como, do fornecimento e análise de dados sobre as necessidades dos clientes, acabando por orientar de forma adequada os seus produtos e serviços (Eckert & Osterrieder, 2020).

A *AI*, tal como os *Big Data* no setor das seguradoras, pode proporcionar grandes melhorias ao nível da segmentação de clientes e da deteção de fraudes, no entanto, é frequentemente utilizada para aumentar a qualidade da experiência do cliente no que diz respeito aos processos de venda e produtos/serviços, através do uso de canais digitais. Outras seguradoras, recorrem ao uso desta tecnologia para uso de *chatbots*, onde há uma simulação de um ser humano capaz de conversar e responder a questões dos seus clientes, quase como conselheiros digitais (Butler, 2020).

Além de alargar as capacidades de armazenamento de dados convencionais, a *Cloud Computing* permite igualmente melhorar a experiência do cliente, por exemplo, através da melhoria dos processos de comunicação, criação de produtos baseados na nuvem, que podem ser cada vez mais orientados para o cliente e a implementação de modelos de parceria para fomentar a colaboração entre ambos (Eckert & Osterrieder, 2020).

Relativamente à IoT, esta é uma rede de objetos físicos capaz de reunir e de transmitir dados, sendo por isso, essencial na conectividade de dispositivos, e caracteriza-se como responsável por tarefas como a monitorização digital e seguro de utilização, a criação de formulários de aconselhamento para prevenir riscos, a deteção de fraudes e serviços de assistência automatizados (Butler, 2020; Eckert & Osterrieder, 2020).

Por fim, o *Blockchain*, utilizado como uma base de dados capaz de criar registos que não podem ser modificados, para, por exemplo, garantir a validade de contratos digitais ou impedir a falsificação de documentos, poderá trazer às seguradoras vantagens como, o uso de contratos inteligentes, avaliação de riscos e elaboração de taxas de seguro, a deteção de fraudes e a criação de seguros paramétricos, ou a pedido (Eckert & Osterrieder, 2020).

Desta forma, parte das seguradoras tradicionais em conjunto com as *InsurTechs*, estão a investir nestas tecnologias, de forma a conseguirem uma maior variedade de processos digitais, produtos e serviços capazes de sustentar novos modelos de negócio e melhorar os existentes, construir e preservar as relações e o valor dos seus clientes, como também, alcançar reduções de custos através de processos organizacionais mais eficientes, graças à sua automatização (Butler, 2020).

2.5.5 Impactos da Transformação Digital nas Seguradoras

Cada organização possui uma cadeia de valor responsável por integrar vários subsistemas que são usados para criar produtos e serviços. De acordo com as cinco principais atividades da cadeia de valor de uma seguradora, é possível identificar que tecnologias podem integrar cada atividade e que benefícios trarão à organização. Tal como foi referido anteriormente, tecnologias como os *Big Data*, a *AI*, *Cloud Computing*, entre outros, estão a ter impacto nas cadeias de valor destas organizações que contam com atividades como o desenvolvimento de produtos e estipulação de preços, o processo de venda e distribuição, a gestão de apólices e reclamações, bem como a gestão de ativos e riscos (Cappiello, 2020a). Na tabela seguinte estão representadas as principais atividades da cadeia de valor da maioria das seguradoras, bem como, as ferramentas e possíveis impactos destas nestas organizações.

Tabela 1 - Digitalização nas cadeias de valor das seguradoras (adaptado de Capiello A. "The digital (r)evolution of insurance business models")

Atividades da cadeia de valor	Ferramentas/Tecnologias	Impacto na cadeia de valor das seguradoras
Design e desenvolvimento de diversos produtos	<i>Big Data</i> <i>IoT</i> <i>Blockchain</i>	Melhor recolha de dados comportamentais, granulares Personalização do serviço Inovação e diversificação de produtos/serviços Redução dos riscos associados
Estipulação de preços de subscrição	<i>Big Data</i> <i>AI</i> <i>IoT</i> <i>Blockchain</i> <i>Cloud Computing</i>	Análise mais preditiva e avaliativa Redução das assimetrias de informação Avaliação de risco mais pormenorizada Maior possibilidade de prevenção de riscos Preços mais adequados ao risco Informação contratual armazenada digitalmente
Vendas e Distribuição	<i>Big Data</i> <i>Cloud Computing</i> <i>Chatbot</i> <i>AI</i> Social Networks Mobile Devices Websites and apps	Maior divulgação de informação ao mercado Informação contratual armazenada digitalmente Aumento do número de apólices em linha Maior envolvimento do cliente no processo de vendas Inovação e diversificação dos canais de venda <i>InsurTechs</i> iniciam uma nova entrada no mercado de seguros a partir de mercados adjacentes Menor envolvimento pessoal
Gestão de apólices/ Reclamações	<i>Big Data</i> <i>AI</i> <i>Blockchain</i>	Avaliação mais precisa das reclamações Redução do número de fraudes Possibilidade de reclamar danos e seguir digitalmente os procedimentos Redução do tempo de processamento

De todas estas atividades constituintes da cadeia de valor das seguradoras, a correspondente às Vendas e Distribuição diz respeito àquela que mais alterações tem sofrido com este processo de TD, na medida em que, as tecnologias são capazes de alterar consideravelmente a prestação dos processos organizacionais, a forma como são utilizados e, conseqüentemente, a posterior relação destas com os seus clientes (Capiello, 2020a). No entanto, a interdependência estabelecida entre as fases de Design e Desenvolvimento, Estipulação de preços, Venda, Distribuição e Gestão de apólices/ Reclamações é essencial para

tornar o sistema de entrega qualificado, e conseqüentemente, responder mais facilmente às necessidades dos clientes (Keller et al., 2018).

Uma das principais prioridades por parte das seguradoras para conseguirem atualizar os métodos de comunicação e melhorar as atividades de venda, concentra-se no desenvolvimento de aplicações móveis, *websites* interativos e *chatbots* (Werth et al., 2020). O cliente passa a conseguir compreender e escolher os produtos de forma autónoma, devido à acessibilidade de um conjunto abrangente de informação causada por estas tecnologias, com a grande particularidade de que não necessita de se deslocar (Eckert & Osterrieder, 2020). De salientar, que a aquisição destas tecnologias implica um afastamento na interação física entre a seguradora e o cliente, que se torna uma parte integrante do próprio processo de entrega, não devendo ser totalmente encerrada essa ligação (Dumm & Hoyt, 2002b).

Para além disso, e a nível organizacional, o tempo de interação com os clientes diminui, o que levará ao aumento da sua eficiência e uma conseqüente redução de custos e escolha de políticas de preços mais adequadas. Da mesma forma, será possível consolidar/expandir a sua quota de mercado se existir uma boa gestão da relação com o cliente. A utilização de canais digitais também promove a possibilidade de diferenciação e inovação da seguradora relativamente aos concorrentes (Coelho & Easingwood, 2005).

Quanto ao processo de desenvolvimento de produtos este acaba por se tornar mais rápido, usufruir de menos recursos, trabalhar dados mais específicos de acordo com as necessidades do cliente e com uma menor probabilidade de riscos associados. No entanto, e à medida que novos riscos são identificados em tempo real, as seguradoras podem melhorar os seus conjuntos de dados, de modo, a gerir adequadamente os seus processos (Cappiello, 2020b).

Ao nível da gestão de apólices e reclamações, as abordagens analíticas convertem grandes dados em resultados compreensíveis para as seguradoras, o que lhes permite recolher eficazmente mais informação, de forma a aperfeiçoar tanto os seus processos internos, como a produção, venda e distribuição dos seus produtos. Alguns dispositivos conectados podem facilmente recolher e armazenar de forma abrangente informações sobre o comportamento específico de um cliente individual e, assim, ter o potencial de apoiar as seguradoras na extensão das suas ofertas de produtos (Eckert & Osterrieder, 2020).

Desta forma, as mudanças trazidas pela digitalização de outros setores e de outras seguradoras, bem como os seus benefícios posteriormente observados, exercem ainda mais pressão sobre as seguradoras tradicionais, obrigando-as a repensar na possível integração de processos de TD.

2.6 Seguradoras em Portugal

Muito foi feito nos últimos anos em matéria de digitalização do setor, comparativamente a outros anos, no entanto, acredita-se que ainda há muito mais por onde explorar. Nesta secção pretende-se refletir sobre a evolução que o setor dos seguros teve em Portugal, seguido de uma caracterização das seguradoras atuais e de que forma estas se adaptaram ao digital (Nascimento L., 2022).

Ao longo dos anos, o setor das seguradoras tem visto o seu papel na sociedade a ser cada vez mais reconhecido, no entanto nem sempre foi assim.

Desde 2000 que o número de empregados e de mediadores tem vindo a diminuir, assistindo-se, igualmente, a uma trajetória decrescente no número de companhias de seguro desde 2009. Este comportamento é justificado pelas condições de mercado bastante competitivas, quer ao nível dos preços praticados, como da qualidade e diversidade dos diversos serviços prestados pelas empresas do setor a operar em Portugal, bem como pelas alterações legislativas e regulamentares observadas a partir do início da crise financeira de 2010 (Dores & Domingues, 2020). A partir desse ano, a produção do ramo Vida assumiu perdas significativas - entre 2010 e 2012, registou um decréscimo de 43,1% - verificando-se, desde 2016, uma trajetória crescente. Por outro lado, a produção no segmento Não-Vida tem-se mantido relativamente constante (Dores & Domingues, 2020).

Já em 2018, o ramo segurador nacional era composto por 76 companhias de seguros e empregava cerca de 10.148 trabalhadores. No mercado dos seguros nacional estavam ainda registados 18.999 mediadores. Nesse ano, a atividade seguradora nacional registou uma produção total de 12.942 milhões de euros, sendo que, 62,7% correspondeu a produção do segmento Vida e 37,3% a produção do segmento Não-Vida (Dores & Domingues, 2020).

O ano de 2020 ficou marcado pela pandemia COVID-19 que, por via das medidas extraordinárias implementadas para a sua contenção, conduziram a uma alteração do perfil

de risco associado aos contratos de seguro. No entanto, e considerando o encerramento do exercício de 2020 importa salientar a eficácia e adequação das medidas implementadas pelo setor segurador, no combate a esta pandemia (ASF, 2021a).

Os anos de 2020 e 2021 foram de incerteza generalizada e onde se mudaram os focos dos consumidores e dos prestadores de seguro a uma velocidade e magnitude ímpares. Os consumidores pretendiam reavaliar as coberturas contratualizadas ao mesmo tempo que procuravam liquidez para enfrentar os riscos. Enquanto isso, as seguradoras faziam esforços no sentido de adaptar as suas operações, expandir os canais digitais e atender às necessidades atuais do mercado (ASF, 2021b).

Desde 2018 até 2021, que o número de seguradoras existentes em Portugal diminuiu. No entanto, e após uma descida acentuada do valor da produção de seguros, observada no ano de 2020, com valores a rondar os 9.950.920 milhões de euros, em 2021 houve uma subida abrupta atingindo os 13.345.425 milhões de euros. De salientar que este valor deveu-se, essencialmente, ao crescimento invulgar de quase 34,2%, do Ramo Vida nas seguradoras (Nascimento L., 2022).

No agregado das 65 seguradoras a operar em Portugal no ano de 2021, que se dividem por 42 grupos ou seguradoras, a Fidelidade reforçou a sua liderança crescendo 44% para 3,88 mil milhões de euros de produção e aumentando a respetiva quota em dois pontos para 29,1% do total do mercado. O Grupo Ageas subiu em 42% as vendas, ocupando em 2021, o segundo lugar da tabela. A Generali/Tranquilidade manteve a terceira posição do ranking global, apesar de ter tido um crescimento de apenas 5% comparativamente a 2020 (Nascimento L., 2022).

Em 2022, e em plena pandemia analisando a atual líder do mercado, a Fidelidade, podemos concluir que após 70 anos de nacionalizações, fusões, privatizações, esta tem apenas 29,1% de quota mercado português atual. Atualmente, em Portugal, existem três seguradoras totalmente portuguesas: a Lusitânia detida pelo grupo Montepio, a CA Seguros detida pela Caixa Agrícola e a Mútua dos Pescadores, seguradora dedicada à atividade marítima. Todas as restantes seguradoras são propriedade de empresas estrangeiras, como por exemplo, a Fidelidade (China), a Tranquilidade (Itália), Mapfre (Espanha), Ageas (Bélgica), entre outras (Nascimento L., 2022).

2.7 Reflexão Final

O presente capítulo teve como objetivo a apresentação do conceito de TD na sociedade e nas organizações, mas com especial foco nas seguradoras e em tecnologias atualmente disponíveis para ajudar neste processo transformacional durante esta nova era digital.

No primeiro subcapítulo foi descrito o conceito de era digital, enquanto período de mudança, que está associado a uma transformação social, económica e tecnológica. Através deste conceito foi introduzido o conteúdo da subsecção seguinte, a TD.

Houve uma primeira definição do termo e um breve contexto histórico deste conceito que tem estado em voga nos últimos anos, seguido de um novo subcapítulo onde foram identificados, entre outros, os seus principais objetivos, como por exemplo, a otimização de processos organizacionais, com recurso também a novos meios digitais, como também os impactos mais comuns sentidos nas organizações. Após a integração de TD, as organizações começam a reconhecer os benefícios internos deste processo, que, posteriormente, se refletem em proveitos não só ao nível da interação com os clientes e parceiros, como também ao nível do mercado e da sua concorrência. Considerando todos os benefícios que surgem a nível interno, é previsível que o desempenho organizacional cresça consideravelmente. Com ele deve aumentar também a aposta na inovação, o desempenho financeiro, a visibilidade da organização e a consequente vantagem competitiva. Para além destes tópicos, foram também abordados outros como, as dimensões da TD, a etapas do processo de implementação, os fatores de sucesso, as mudanças organizacionais necessárias para se obter o sucesso e as principais barreiras à aquisição destes processos transformacionais. Sobre este último tópico mencionaram-se entraves como a resistência à mudança, falta de planeamento prévio originando uma posterior falha na definição de prioridades, falta de profissionais qualificados capazes de trabalhar com as novas tecnologias e, por fim, a questão da cibersegurança que hoje em dia é tão preocupante devido ao enorme volume de dados que são diariamente recolhidos.

A última subsecção desta revisão de literatura foi dedicada às seguradoras e à forma como estas encaram esta nova fase de mudança. Foram explicados alguns fatores sociais, económicos e tecnológicos influenciadores da integração de TD, seguido de um novo conceito nesta área de negócio, as *InsurTechs*, que finalmente, começam a ser vistas como possíveis

parceiras das seguradoras tradicionais e não como concorrentes. De seguida foram mencionadas as principais barreiras que atrasam a implementação destes processos, desde elevados custos iniciais, falta de conhecimento dos trabalhadores sobre todo o processo de implementação e consequente incerteza sobre os seus benefícios, entre outros. Adicionalmente, foram abordadas diferentes formas de implementação digital nas seguradoras, com recurso a diversas tecnologias como *Big Data*, *AI*, *IoT*, *Cloud Computing* e *Blockchain*, sendo posteriormente mencionados os principais benefícios destas e de outras ferramentas tecnológicas aquando da sua implementação. No último subcapítulo foi descrita a evolução do setor segurador em Portugal com foco nos anos 2020 em diante.

Resumindo, este capítulo foi dedicado a perceber conceitos essenciais para o desenvolvimento deste estudo, que conta como próximos passos, perceber, o que realmente acontece no contexto das seguradoras existentes em Portugal.

3. METODOLOGIA DE ESTUDO

Neste capítulo pretende-se apresentar os objetivos do estudo, bem como descrever as metodologias adotadas para o desenvolvimento deste trabalho de investigação. Deste modo, o primeiro subcapítulo identifica ao pormenor os múltiplos estudos de caso, o segundo subcapítulo apresenta as técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação e o terceiro subcapítulo descreve as técnicas de análise de dados utilizadas. No final do capítulo é apresentada uma breve conclusão, na qual consta uma síntese de cada um dos tópicos abordados com o intuito de fornecer as principais ideias-chave da metodologia adotada para a execução do presente trabalho de investigação científica.

3.1 Abordagem de Estudo

O estudo de casos múltiplos contribui para a robustez da investigação e para o aumento da probabilidade de generalização. Para isso é conveniente que existam pelo menos três estudos de casos, para, posteriormente, se proceder às suas comparações e que tenham a máxima variação entre eles (Schoch, 2016). Nesse sentido foram selecionadas seguradoras diversificadas (com diferentes ramos, dimensões, data de criação e distribuições geográficas), reconhecidas a nível nacional e que pudessem ilustrar corretamente o setor. Numa pesquisa inicial, foram identificadas as seguradoras existentes no *website* da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), o que permitiu elaborar uma lista com as companhias de seguros consideradas adequadas ao estudo, passíveis de análise e posterior seleção.

A seleção das seguradoras que constituem a unidade de análise teve como principal critério o facto de operarem no mercado nacional, podendo também elas operar a nível internacional. Para além disso foram selecionadas seguradoras com uma ampla rede de processos internos digitais e canais digitais interativos, como também seguradoras com pequenos processos internos digitais e ausência de canais digitais.

No início deste estudo foram selecionadas as vinte e sete seguradoras existentes em Portugal e que constam no portal da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF). Em virtude de selecionar seguradoras suscetíveis de maximizar o quadro

teórico e capazes de refletir a realidade vivida dentro do setor dos seguros, foram tidos em conta dois fatores:

- **Dimensão da seguradora:** procurou-se selecionar o mesmo número de grandes e pequenas seguradoras para o estudo;
- **Existência de um canal digital:** foram selecionadas tanto seguradoras que possuem canais digitais interativos, como seguradoras que apenas tem um *website* informativo para os seus clientes.

Estes fatores associados a alguma aleatoriedade, permitiram selecionar e contactar, via email e telefone, quinze seguradoras, sendo que apenas quatro aceitaram o pedido de entrevista: Abarca, Allianz, Fidelidade e a Mútua dos Pescadores. O Apêndice 3 contém uma tabela com a lista das seguradoras recolhidas inicialmente e onde estão identificadas as quinze que foram contactadas e as quatro finais que aceitaram participar neste trabalho.

A Abarca é uma recente companhia de seguros portuguesa, que além de operar no mercado português, opera em mercados como o espanhol e o italiano, dedicando-se exclusivamente ao ramo de caução. Graças à sua especialização, posicionou-se no mercado como uma seguradora solvente e resolutiva, que se destaca pela eficiência dos seus serviços, a diversidade das suas coberturas e a celeridade na sua capacidade de resposta, tendo sido, por isso, a primeira companhia de seguros a obter um rating B+, atribuído pela agência de qualificação *AM BEST*, em menos de dois anos de existência.

A Allianz representa uma seguradora multinacional, que está presente em mais de 70 países, entre eles, o Brasil, Estados Unidos, China, Japão, França, Alemanha, Itália, Espanha, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e Portugal. Segundo o ranking da *Brand Finance Global 500* de 2022, é a marca de seguros mais valorizada na Europa em Seguros e Gestão de Ativos, com mais de 100 milhões de Clientes, privados e empresariais. A Allianz Portugal nasceu em 1999 e é representada por mais de 5 mil agentes, dispersos pelo continente e ilhas que tentam dar resposta a cerca de um milhão de clientes.

A Fidelidade representa uma companhia de seguros privada com duzentos e catorze anos, com origem na fusão de diversas seguradoras da época, sendo que uma delas teria o nome atual da companhia, Fidelidade. Hoje é uma empresa privada com 80% do capital social detido por um conglomerado financeiro chinês, no entanto, já foi uma empresa pública com domínio do grupo da Caixa Geral de Depósitos. Atualmente possui a maior rede comercial do

país, sendo que chega de norte a sul do país com mais de oito mil agentes e a sua estratégia de expansão e internacionalização abrange já Espanha, França, Luxemburgo, Cabo Verde, Angola, Moçambique e Macau.

Adicionalmente, a Mútua dos Pescadores destaca-se por ser a primeira cooperativa de seguros portuguesa, que celebra agora, em 2022, oitenta anos de história enquanto Mútua de Seguros. Para além da experiência acumulada durante décadas sobre os seguros aplicados à atividade da pesca, desde 2000, que a Mútua decidiu apostar na intervenção de outras atividades marítimas, como a náutica de recreio, marítimo turística, pesca desportiva e mergulho. Em 2006 o sector cooperativo e social passou a tornar-se numa nova aposta.

Na tabela seguinte está representado um pequeno resumo destas quatro seguradoras que foram objeto de estudo neste projeto.

Tabela 2 - Caracterização do estudo de casos (compilação da autora)

Características (Portugal)	Abarca	Allianz	Fidelidade	Mútua dos Pescadores
Sede	Lisboa	Lisboa	Lisboa	Lisboa
Ano de Fundação	2016	1999	1808	1942
Nº Colaboradores	11-50	501-1.000	1.001-5.000	11-50
Ramo	Não Vida	Misto	Misto	Não Vida
Especializações	Seguros de Caução	Proteção Pessoal e Familiar, Proteção de Bens, Poupança, Seguro Automóvel, Habitação, Saúde, Vida e Acidentes Pessoais, de Património e Responsabilidades e Acidentes de Trabalho	Proteção Pessoal e Familiar, Proteção de Bens, Poupança, Seguro Automóvel, Seguro Casa, Seguro Saúde, Seguro Empresas, Acidentes de Trabalho	Seguros para Atividades Marítimas, Seguros Acidentes de Trabalho, Seguros de Acidentes Pessoais e Seguros de Incêndio e Multirriscos

Características (Portugal)	Abarca	Allianz	Fidelidade	Mútua dos Pescadores
Tem canal digital?	Não	Sim	Sim	Não

3.2 Recolha de Dados

A seleção das técnicas a utilizar durante o processo de recolha de dados, constitui uma etapa que o investigador não pode minimizar, pois destas depende a concretização dos objetivos do trabalho de campo. As técnicas de recolha de dados predominantemente utilizadas na metodologia qualitativa agrupam-se em dois grandes blocos, designadamente, técnicas diretas ou interativas e técnicas indiretas ou não-interativas (Aires, 2015). A diferença entre ambas prende-se com o facto das técnicas diretas ou interativas utilizarem, preferencialmente, entrevistas qualitativas, histórias de vida e técnicas de observação, enquanto as indiretas ou não-interativas, analisam, normalmente, documentos, podendo estes ser oficiais, como registos, documentos internos, dossiers, estatutos, registos pessoais, etc., ou não-oficiais, como diários, cartas, autobiografias, entre outros.

Neste projeto procurou-se estabelecer um contacto próximo entre as ideias que se consideraram relevantes dentro do âmbito científico e a realidade que se decidiu observar. Desta forma, os conceitos analisados do ponto de vista teórico ao longo do segundo capítulo serão também colocados agora em ação, reconhecendo-se a sua pertinência no âmbito da realização das entrevistas e da observação. Após a revisão de literatura, verificou-se que o processo de TD das seguradoras pode variar, de maneira que pode ocorrer na forma de uma modificação interna digital, por exemplo a nível de processos, ou através da criação de canais digitais, Apps e *Websites* interativos.

Neste sentido, a recolha de dados foi realizada através do uso combinado de técnicas diretas ou interativas que, neste caso, incluem as entrevistas a representantes de seguradoras reconhecidas no âmbito nacional e a observação dos possíveis canais digitais e *websites* das seguradoras participantes.

3.2.1 Tipo de Entrevistas

A entrevista é uma técnica que permite recolher dados primários e descritivos na linguagem do próprio entrevistado e que, num modo geral, é aplicada nos estudos de carácter qualitativo, em que o objetivo é recolher e aprofundar informações sobre um determinado acontecimento (Aires, 2015).

De uma forma geral existem três tipos de entrevistas que se distinguem de acordo com o nível de estruturação das questões abordadas. Nas entrevistas estruturadas o entrevistador elabora, previamente, as questões que pretende colocar, a sua ordem e formato predefinido, sendo que as respostas são também elas um conjunto limitado. Nas entrevistas não-estruturadas, o entrevistador não define as questões à priori, pelo que surgem com o decorrer da interação entre o entrevistador e o entrevistado. Nesta categoria, a única preocupação deve ser conseguir manter o foco nos objetivos de investigação definidos. Por último, existe o modelo de entrevistas misto ou semiestruturado, onde há a estruturação prévia das questões a colocar, no entanto, há a possibilidade de inclusão de outros elementos de interesse para o estudo (Aires, 2015).

Nesta investigação em específico, utilizaram-se os tipos de entrevista estruturado e semiestruturado, uma vez que, para algumas entrevistas foram definidas questões às quais os entrevistados tinham de responder diretamente e outras, que apesar de terem sido definidas à priori, no decorrer das entrevistas, houve oportunidade de acrescentar ou então eliminar algumas dessas questões, bem como alterar a sua ordem de acordo com o desenrolar do diálogo.

3.2.2 Guião das Entrevistas

Após a revisão de literatura foi possível perceber que havia sete objetivos a ter em consideração aquando da elaboração das entrevistas e que, conseqüentemente, foram a base para a formulação das questões a colocar aos entrevistados.

Objetivo 1: Compreender a Seguradora;

Objetivo 2: Compreender a importância da TD para a seguradora;

Objetivo 3: Compreender os seus processos internos digitais;

Objetivo 4: Compreender a importância dos canais digitais;

Objetivo 5: Compreender as mudanças, os benefícios, as desvantagens e os resultados do processo de TD nas Seguradoras;

Objetivo 6: Compreender a importância do Cliente para a Seguradora;

Objetivo 7: Compreender a visão futurista da Seguradora em relação ao digital.

De forma a procurar atingir estes objetivos, definiram-se algumas questões base para perceber essencialmente a forma como é encarado o processo de TD pelas seguradoras. De realçar que a grande maioria dessas questões são de resposta aberta para evitar respostas curtas e incentivar o entrevistado a aprofundar determinados aspetos.

Com o objetivo de facilitar as entrevistas e a sua preparação, as seguradoras foram divididas em dois tipos, as do Tipo I, que representam seguradoras que possuem processos internos digitais e canais digitais, como a Fidelidade e a Allianz, e as do Tipo II que correspondem a seguradoras que possuem processos internos digitais e *websites* informativos, como a Mútua dos Pescadores e a Abarca.

Assim, na Tabela 3, está representado o modo como se procedeu à interligação dos objetivos estabelecidos para a realização das entrevistas e as questões criadas para o entrevistado.

Tabela 3 - Guião das entrevistas (compilação da autora)

	Seguradoras Tipo I	Seguradoras Tipo II
Objetivo	Questão	
1. Compreender a Seguradora	Q1: Para começar, poder-me-ia falar sobre a Seguradora X, como surgiu, o que faz, qual a sua missão e como está distribuído pelo país?	
2. Compreender a importância da TD para a Seguradora	Q2.1: A Seguradora X é uma seguradora que já opera num modelo de negócio digital. Na sua perspetiva, o que considera que significa o digital para este setor?	Q2.1: A Seguradora X é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital? Ou seja, alguma da sua atividade (interna ou externa) é feita via digital?
	-	Q2.2: Se sim, na sua perspetiva, o que significa o digital para a Seguradora X e para este setor?
	Q2.3: O que considera que motivou a necessidade de começarem a atuar no digital?	
3. Compreender os seus processos internos digitais	Q3: Em que consistem os vossos processos internos digitais? Quais as suas funcionalidades?	
4. Compreender a importância dos canais digitais	Q4.1: Após essa utilização dos canais digitais, que mudanças foi possível observar? Quais foram os principais benefícios que observaram?	Q4.1: A Seguradora X possui, por exemplo, canais digitais interativos, onde o cliente possa simular um seguro, consultar apólices, etc. ou apenas possui mecanismos internos digitais?

	Seguradoras Tipo I	Seguradoras Tipo II
Objetivo	Questão	
	Q4.2: Qual a relevância destes canais no processo de relacionamento com o cliente? Sente que houve uma aproximação dos clientes com a seguradora/funcionários, ou esse relacionamento saiu afetado negativamente? Como é que a empresa passou a encarar esta relação?	Q4.2: Se um dia a Seguradora X optasse por integrar um canal digital interativo, que funcionalidades acha que seriam vantajosas implementar?
	Q4.3: Que funcionalidades possuem esses canais digitais? O que permite o cliente fazer?	Q4.3: Caso optasse por integrar os tais canais digitais, esta mudança seria bem aceite por parte dos trabalhadores? Como seria feita toda esta gestão?
	Q4.4: Utilizam canais digitais internamente entre colaboradores? Como comunicam entre vocês? Se possuem, para que efeito os usam?	-
	Q4.5: Quem gere e coordena os canais digitais da Seguradora X? Tem uma equipa externa que vos fornece o serviço, ou é uma equipa vossa, interna?	-
5. Compreender as mudanças, os benefícios, as desvantagens e os resultados do processo de TD nas Seguradoras	Q5.1: Com a integração desses processos digitais, que diferenças notou a nível de resultados internos, de satisfação e motivação dos trabalhadores, da eficiência de tarefas, etc. ?	Q5.1: A nível de resultados internos, de satisfação e motivação dos trabalhadores, da eficiência de tarefas, etc. quais foram os principais diferenças que notaram após a integração de processos internos digitais?
	Q5.2: Antes da integração de canais digitais, houve, com certeza, necessidade de alterarem aquela que era a antiga cultura da Seguradora X. Em que consistiu essa mudança?	Q5.2: Antes dessa mudança para o digital, houve, com certeza, necessidade de alterarem aquela que era a antiga cultura da Seguradora X. Em que consistiu essa mudança?
	Q5.3: A aquisição destas novas tecnologias, foi bem aceite por parte dos colaboradores? Houve reticência à mudança?	Q5.3: Houve alguma resistência à mudança? Por parte de quem?
	Q5.4: Considera, que no geral, terem implementado todos os seus processos digitais atuais, quer internos, quer externos, foi benéfico? Houve alguma desvantagem que se tenha feito sentir, antes, durante ou após a implementação desses processos digitais? (nível de custos iniciais, de cibersegurança, etc.)	Q5.4: Pensam algum dia adquirir um canal digital onde possam interagir com o cliente? Que vantagens prevê com essa integração? E desvantagens?
6. Compreender a importância do Cliente para a Seguradora	Q6: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Seguradora X? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências dos clientes?	Q6: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Seguradora X? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências dos clientes?

	Seguradoras Tipo I	Seguradoras Tipo II
Objetivo	Questão	
7. Compreender a visão futurista da Seguradora em relação ao digital	Q7.1: A Seguradora X é uma seguradora, que apesar de muitos dos seus processos e serviços serem digitais, possui muitos balcões em todo o país. Qual o motivo de terem permanecido com os locais físicos ativos? Porque não passar a ser uma seguradora totalmente digital?	Q7: Na sua perspectiva, que mudanças vê na Seguradora X em relação ao futuro digital? Há algo que veja que possa ser melhorado futuramente?
	Q7.2: Na sua perspectiva, que mudanças vê na Seguradora X em relação ao futuro digital? Há algo que veja que possa ser melhorado futuramente?	-

3.2.3 Informações das Entrevistas

O processo de recolha de dados teve início a 10 de março de 2022 (data na qual foram feitos os primeiros contactos com as seguradoras), e terminou a 7 de junho de 2022, no entanto, os contactos nem sempre foram fáceis pelo facto de muitas seguradoras não darem resposta e outras comprometerem-se a realizar a entrevista, mas nunca o concretizaram. O primeiro contacto com as seguradoras foi com os colaboradores ligados à área das vendas das seguradoras, que me reencaminharam para o departamento competente, sendo que todos estes contactos foram sobretudo através do telefone e e-mail. Quando possível optou-se pelo contacto via presencial, pretendendo-se, assim, obter toda a informação necessária e obter o máximo de informação através do contacto direto com o entrevistado.

As entrevistas foram realizadas de acordo com as preferências e conveniência dos entrevistados, pelo que, foram conduzidas através do Email, Zoom e de forma presencial. No entanto, e motivada pela distância geográfica, somente uma entrevista foi conduzida presencialmente, optando-se então por uma entrevista semiestruturada, o que motivou a abertura a novas ideias e questões que se vieram mostrar bastante pertinentes para a investigação. As outras entrevistas foram conduzidas através das restantes plataformas.

Na Tabela 4 estão reunidas as informações referentes ao perfil do entrevistado, nomeadamente, o seu nome e cargo que ocupa na seguradora, e ao perfil da entrevista onde consta o tipo, data e duração da mesma.

Tabela 4 - Caracterização das entrevistas (compilação da autora)

	Característica	Abarca	Allianz	Fidelidade	Mútua dos Pescadores
Perfil do Entrevistado	Nome	Colaborador Abarca	Joana Silva	José Mário	Marta Pita
	Cargo na Seguradora	Colaborador	Membro da equipa de Transformação da Allianz Portugal	Diretor de Área de Medição de Braga	Diretora do Departamento de Ação Cooperativa e Comunicação
Perfil da Entrevista	Tipo	Email (contabilidade.pt@abarcaseguros.com)	Videochamada (Zoom)	Presencial	Email (marta.pita@mutuapescadores.pt)
	Data	07 junho	03 junho	22 abril	21 abril
	Duração	-	40 minutos	70 minutos	-

3.3 Análise de Dados

O ciclo de pesquisa é composto por três grandes momentos: a fase de exploração, o trabalho de campo e a fase de análise e tratamento. Esta terceira fase, de análise, tem como objetivo organizar e sumariar os dados, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a fase de tratamento tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Teixeira, 2003).

Atualmente existe uma enorme variedade de métodos de análise e tratamento de dados. O estudo de dados qualitativo, que prioritariamente emprega técnicas de recolha de dados como as entrevistas, não estabelece clara separação entre a recolha de informação e a sua interpretação, uma vez que assume, que a melhor forma de análise de dados é fazê-lo simultaneamente com o processo de recolha. Desta forma, nesta investigação apostou-se numa análise contínua, garantindo o foco dos dados recolhidos (Teixeira, 2003).

Uma grande particularidade dos estudos tipicamente qualitativos, é que geram um enorme volume de dados que precisam de ser bem organizados e compreendidos, requerendo assim um processo complexo e contínuo, implicando um trabalho de redução, organização e interpretação de dados que se inicia já na fase de exploração e acompanha todo o ciclo da investigação (Teixeira, 2003).

A análise de conteúdo é a técnica frequentemente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. Este método de análise procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais nos debruçamos e tem em consideração os seus significados. Habitualmente esta técnica é utilizada para investigar o conteúdo de entrevistas, uma vez que permite medir a frequência, ordem e intensidade de certas palavras, frases ou expressões (Carlomagno & Rocha, 2016).

De uma forma geral, a análise de conteúdo permite classificar e categorizar o conteúdo, ao apostar em elementos-chave, de modo que sejam comparáveis com outros elementos. Assim, esta análise deve ser objetiva, deve estar de acordo com algumas regras e o conteúdo deve ser categorizado em função dos objetivos definidos (Carlomagno & Rocha, 2016). No artigo publicado na Revista Eletrónica de Ciência Política publicada em 2016, os autores enumeram cinco regras cruciais à etapa de criação e classificação de categorias, para a realização de uma posterior análise de conteúdo bem-sucedida, sendo elas:

1. Deve existir regras claras de inclusão e exclusão nas categorias;
2. As categorias devem ser exclusivas;
3. As categorias não podem ser muito amplas, mas sim homogêneas;
4. As categorias devem contemplar todos os conteúdos possíveis;
5. A classificação deve ser objetiva.

A técnica de análise de conteúdo desenvolve-se em “torno de três polos cronológicos”, nomeadamente, a pré-análise onde se define um plano e metodologia de trabalho, a fase de codificação, classificação e categorização do material e, por fim, a fase de tratamento dos dados, onde se garante a validade e importância dos mesmos.

Todo este processo de tratamento e interpretação de dados qualitativos revela-se algo bastante complexo maioritariamente devido à grande quantidade, heterogeneidade e abertura dos dados com que se trabalha (Aires, 2015). Desta forma, é frequente utilizar-se ferramentas que facilitam a organização da informação recolhida, que sintetizem os dados,

facilitem a sua leitura e enfatizem as informações essenciais, sendo tudo isto apoiado sob construção de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos.

No presente estudo foi utilizado o software NVivo para auxílio na análise de toda a informação recolhida, de forma a simplificar todo o processo de tratamento de dados, bem como a análise de documentos e de categorias, o levantamento de questões e a emergência de teorias. Neste seguimento, e ao iniciar a ferramenta de trabalho foram colocados quatro documentos com as respetivas entrevistas para posterior análise. Enquanto estes eram lidos, foram criadas quatro categorias, consideradas importantes ao desenvolvimento do projeto, e nas quais se associaram excertos das entrevistas. Com isto, a leitura do documento ficou bastante facilitada e a informação sintetizada de acordo com os tópicos escolhidos, tornando todo este projeto mais célere. No próximo capítulo serão identificadas e analisadas essas categorias de acordo com as entrevistas efetuadas.

3.4 Síntese

Este quarto capítulo teve como objetivo a apresentação da metodologia adotada para a execução do estudo, quer ao nível da recolha de dados quer da sua análise.

O subcapítulo 3.1 descreve, de forma preliminar, o estudo de casos desta investigação, bem como os motivos pelos quais foram selecionados. Adicionalmente, no final da secção encontra-se um resumo com as principais informações sobre as seguradoras selecionadas, sendo que, para maximizar o quadro teórico, foram selecionados quatro estudos de casos diversificados, de modo que os resultados obtidos fossem os mais ricos possível.

O subcapítulo 3.2 aborda as técnicas de recolha de dados utilizadas nesta investigação, sendo que, neste caso em específico, se recorreu ao uso combinado de técnicas diretas ou interativas que, neste caso, incluem as entrevistas e a observação dos canais digitais das seguradoras participantes. Ao longo desta secção foram abordados os diferentes tipos de entrevistas, foi definido um guião para o momento de contacto com o profissional e um conjunto de informações relativas às diversas entrevistas. Para além disso esta secção contém informação relativa à observação que foi feita aos canais digitais de cada seguradora.

O subcapítulo 3.3 contém informação relativa às técnicas de análise de dados utilizadas nesta investigação, sendo que a técnica a que se recorreu foi a análise de conteúdo.

Para este efeito, foi utilizado o software NVivo, capaz de auxiliar na análise de conteúdo, de forma a simplificar o tratamento de dados.

Como forma de resumir o conteúdo apresentado neste capítulo, segue-se um esquema na Figura 5, que contém as ideias-chave abordadas até aqui.



Figura 5 - Metodologia de Investigação (compilação da autora)

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar e discutir os dados recolhidos através das entrevistas efetuadas e da observação dos diversos canais digitais das seguradoras.

Com base nas questões que foram colocadas aos entrevistados e com recurso à ferramenta NVivo, considerada uma das melhores ferramentas para análise qualitativa de dados, foi possível dividir o conteúdo de cada documento por categorias consideradas fundamentais ao processo de TD nas seguradoras, tal como, a cultura, o modelo de negócio, o cliente, os processos internos e os canais digitais, que deram origem a novos conceitos-chave fundamentais a esta investigação, e que correspondem às quatro dimensões da TD.

De realçar que as categorias acima mencionadas foram criadas após a leitura de todas as entrevistas, tendo em conta as regras definidas pelos investigadores, e que se encontram mencionadas no capítulo anterior. Na tabela 6, estão representadas essas categorias, bem como o total de referências encontradas em cada entrevista, referentes a estes conceitos e o número total de documentos que foram analisados.

Tabela 5 - Tabela de Conceitos (compilação da autora)

Categoria	Nº Referências				Nº Total de Documentos
	Abarca	Allianz	Fidelidade	Mútua	
Cultura	7	6	6	6	4
Modelo de Negócio	3	5	5	4	
Cliente	2	3	4	3	
Processos Internos	2	2	3	3	
Canais Digitais	1	4	4	1	

Assim, esta secção será constituída por cinco subcapítulos, cada um deles referente a uma das categorias identificadas (Cultura, Modelo de Negócio, Cliente, Processos Internos e Canais Digitais) e um subcapítulo adicional que corresponde à síntese deste quarto capítulo.

4.1 Análise da Categoria 1: Cultura

Uma das principais barreiras para o sucesso da TD nas empresas é a cultura, em particular, a transição de uma cultura tradicional para uma cultura orientada para o digital. A grande dificuldade em formar, orientar e agir de acordo com uma única visão do cliente são aspetos que destacam o papel da cultura organizacional no processo de TD das empresas, em particular as seguradoras. Desta forma, e de modo a perceber como é a atual cultura das seguradoras, de que forma encaram o cliente, qual a sua atitude perante o risco, como olham para os trabalhadores e como implementaram essa nova cultura na organização, foram feitas perguntas com esse propósito e que são agora motivo de análise.

Todas as empresas que fazem parte integrante desta investigação apresentam e agem de acordo com uma única visão do cliente. Todas elas salientam a importância do cliente para a vitalidade do negócio, comprovado por um vasto conjunto de expressões utilizadas por todos os participantes ao longo das entrevistas, nomeadamente “O nosso objetivo é exceder as expectativas dos nossos clientes todos os dias.” (Abarca), “(...) estamos essencialmente a tentar mudar a perspetiva que tínhamos sobre o cliente, ou seja, este cada vez mais tem de ser o foco dos nossos colaboradores, do nosso propósito” (Allianz), “A Fidelidade, a partir do momento em que mudou culturalmente o seu posicionamento estratégico no negócio, colocou a pessoa e o cliente no centro das atenções.” (Fidelidade), “A Mútua dos Pescadores tem uma cultura de proximidade com os seus utentes, logo tem uma importância central a forma como os utentes sentem a Mútua.” (Mútua dos Pescadores). Desta forma, a missão, os valores e propósito, abrangidos pela cultura de cada uma destas seguradoras, passaram a ser em prol da melhor experiência e satisfação dos clientes.

A Tabela 6 reúne os excertos retirados das entrevistas, que refletem a importância que as seguradoras dão ao cliente, podendo este ser central, ou não, à cultura de cada uma delas.

Tabela 6 - Excertos "Centralização do Cliente" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	O nosso objetivo é exceder as expectativas dos nossos clientes todos os dias. (Apêndice IV)
Allianz	(...) estamos essencialmente a tentar mudar a perspetiva que tínhamos sobre o cliente, ou seja, este cada vez mais tem de ser o foco dos nossos colaboradores, do nosso propósito, etc. (Apêndice V)
Fidelidade	A Fidelidade, a partir do momento em que mudou culturalmente o seu posicionamento estratégico no negócio, colocou a pessoa e o cliente no centro das atenções. (Apêndice VI)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
	E no que diz respeito à Fidelidade, nós também já há muitos anos mudamos o paradigma da forma como construímos as nossas soluções, os nossos produtos, sempre numa logica de serviço ao cliente. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	A Mútua dos Pescadores tem uma cultura de proximidade com os seus utentes, logo tem uma importância central a forma como os utentes sentem a Mútua. (Apêndice VII)
	A cultura da Mútua dos Pescadores manteve-se com a automatização, pois manteve-se o princípio da proximidade com todos os utentes. (Apêndice VII)

As organizações devem incutir uma cultura que desafie continuamente as normas existentes e que encare o risco como um pré-requisito para o sucesso. No entanto, a Allianz e a Fidelidade mostraram uma maior atitude de propensão ao risco e uma postura ousada e destemida, tal como se pode observar nas entrevistas transcritas para os Apêndices 5 e 6, respetivamente. Um exemplo é o proveito de possíveis riscos para criarem um novo serviço que fortaleça a sua relação com os clientes e lhes garanta maior segurança, tal como é o caso do novo seguro da Fidelidade, de proteção de dados, que ajuda o cliente em caso de ataque informático, “Portanto também a transformação, a evolução do digital e os riscos aqui associados, vieram trazer também uma oportunidade de negócio.” (Fidelidade).

A seguradora Allianz procura inovar e adaptar-se às circunstâncias do meio envolvente, o que mostra a sua suscetibilidade ao risco e à mudança “Há sempre espaço de melhoria e a transformação digital não acontece de um dia para o outro (...) o que implica que seja um trabalho contínuo, sempre em linha com a evolução do mercado e com as necessidades do cliente” (Allianz). A mesma defende que os riscos e incidentes que possam existir fazem parte do caminho a percorrer para o sucesso da seguradora, não sendo isso um impedimento para a sua evolução e inovação “Durante o processo de evolução existem sempre “dores de crescimento”, (...). No entanto não são impedimento de nada!” (Allianz).

A Mútua dos Pescadores, por outro lado, revela, na sua entrevista (Apêndice 7), comportamentos no mercado muito ponderados e cautelosos, mas sempre abertos a novos desafios “A integração de novos canais digitais implica uma análise por parte de uma equipa de projeto e ligação aos trabalhadores e aos clientes, para que a solução construída fosse a mais próxima das necessidades efetivas.” (Mútua dos Pescadores) e com pensamentos futuros sempre relacionados com o digital “As mudanças necessárias no futuro serão uma

maior implementação de ferramentas digitais para melhorar o trabalho diário, nomeadamente com uma crescente implementação de gestão documental e de novos canais de comunicação e interação.” (Mútua dos Pescadores).

A Abarca, por ser uma organização recente e criada já no ambiente digital revela que não houve necessidade de mudar a sua cultura, mas sim apenas reforçar os sistemas internos e orientar os trabalhadores “No caso da Abarca, uma vez que a empresa foi constituída em 2016, não houve propriamente uma passagem para o digital, pois a Companhia já foi criada numa era digital”. Por consequência, e por ter nascido neste meio, os riscos que correm são menores, no entanto, preferem manter-se com uma maior presença no meio físico do que no digital. Ainda assim, o entrevistado durante a sua entrevista (Apêndice 4) revela que “Há muita coisa a melhorar, nomeadamente em termos de digitalização externa, como por exemplo, maior presença nas redes sociais, desenvolvimento do site, etc.” e que, apesar de ainda estarem ligeiramente atrasados em relação à concorrência no que toca o digital, tao a ser feitos esforços para contrariar esta situação “Tem havido sim uma evolução no sentido de tornar os processos cada vez mais digitais.” (Abarca). O entrevistado revela ainda que a criação de um canal digital para os seus clientes é um plano de médio prazo “Sim, está nos nossos planos de médio prazo” (Abarca).

Assim, das entrevistas a Allianz e a Fidelidade apresentam uma atitude de propensão ao risco superior à Mútua dos Pescadores e à Abarca, fundamental para assumir uma postura pró-ativa em relação a uma cultura de priorização digital. O mesmo se pode comprovar pelas expressões retiradas de cada uma das entrevistas indicadas na tabela seguinte.

Tabela 7 - Excertos "Propensão ao Risco" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	No caso da Abarca, uma vez que a empresa foi constituída em 2016, não houve propriamente uma passagem para o digital pois a companhia já foi criada numa era digital. (Apêndice IV)
	Há muita coisa a melhorar, nomeadamente em termos de digitalização externa, como por exemplo, maior presença nas redes sociais, desenvolvimento do site, etc. (Apêndice IV)
	Tem havido sim uma evolução no sentido de tornar os processos cada vez mais digitais. (Apêndice IV)
	Sim, está nos nossos planos de médio prazo. A grande vantagem é chegar a um maior número de clientes, de forma mais fácil e ágil. A principal desvantagem é uma eventual maior

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
	exposição a riscos cibernéticos, a qual pode, no entanto, ser controlada através das ferramentas adequadas. (Apêndice IV)
Allianz	Considero que há sempre espaço de melhoria e a transformação digital não acontece de um dia para o outro, nem de um ano para o outro, o que implica que seja um trabalho contínuo, sempre em linha com a evolução do mercado e com as necessidades do cliente. (Apêndice V)
	Durante o processo de evolução existem sempre “dores de crescimento”, sendo natural que a Allianz as tenha sentido e continue a sentir, nalguns casos. No entanto não são impedimento de nada! (Apêndice V)
Fidelidade	Até aqui, seguradoras, tratávamos de riscos clássicos, acidente, incêndio, inundação, e agora temos mais um risco, que é um possível ataque informático ao entrarem nos sistemas da companhia, ou até de um cliente e isto pode mexer com muita informação confidencial. (Apêndice VI)
	Portanto também a transformação, a evolução do digital e os riscos aqui associados, vieram trazer também uma oportunidade de negócio. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	É possível que se caminhe para que se abram novos canais de comunicação com os clientes. (Apêndice VII)
	A integração de novos canais digitais implica uma análise por parte de uma equipa de projeto e ligação aos trabalhadores e aos clientes, para que a solução construída fosse a mais próxima das necessidades efetivas. (Apêndice VII)
	As mudanças necessárias no futuro serão uma maior implementação de ferramentas digitais para melhorar o trabalho diário, nomeadamente com uma crescente implementação de gestão documental e de novos canais de comunicação e interação. (Apêndice VII)

Como já se conseguiu perceber até aqui, na generalidade das organizações, a dimensão humana é claramente um aspeto fundamental a ter em consideração. A criação de equipas multidisciplinares que permitam unir o negócio à tecnologia e o recrutamento ou formação de colaboradores com competências digitais são fundamentais para esta nova cultura orientada para o digital. A requalificação e formação dos trabalhadores permitirá uma menor resistência à mudança, que se possa, eventualmente, vir a sentir.

O mesmo defendem as seguradoras analisadas, tal como se comprova com os excertos retirados das entrevistas “Revela-se também necessário munir as pessoas de conhecimentos tecnológicos e técnicas que não eram necessários antes, respeitando sempre o período de adaptação a estas novas formas de trabalhar.” (Allianz), “ (...) tentar introduzir tudo que é

novidade, tolerância ao erro, promover que as pessoas descubram as novidades que vão aparecendo, investir imenso em aspetos formativos, ou seja, dá conforto aos trabalhadores para que nos processos de mudança possam ter o menos possível zonas de dificuldade acrescida (...)” (Fidelidade) e “As resistências que existiram à mudança foram de pequena relevância e tenderam a esbater-se com o conhecimento gerado através de formações relativas aos novos processos, as suas vantagens, objetivos, etc.” (Mútua dos Pescadores). O facto dos trabalhadores estarem formados e terem maiores conhecimentos das tecnologias e processos em que estão a trabalhar irá, certamente, contribuir para um menor receio e ansiedade por parte dos trabalhadores, o que, conseqüentemente, conduzirá a menores atrasos na execução das suas tarefas (Fidelidade) e a uma menor resistência à mudança (Mútua dos Pescadores).

Para a Abarca a situação é ligeiramente distinta, uma vez que não houve resistência à mudança nem necessidade de passar de uma cultura tradicional para uma digital, dado que esta foi criada recentemente e, portanto, cresceu inserida neste meio. No entanto, e tal como foi mencionado na entrevista, continuam a apostar nas formações dos trabalhadores conforme surjam novas tecnologias ou plataformas digitais necessárias “. Claro que implicaria formação para que todos os envolvidos, em cada processo, saibam quais as funcionalidades disponíveis e como tirar partido delas.” (Abarca).

Assim, a Tabela 8 contém todas as frases retiradas das entrevistas que demonstram a importância da formação dos trabalhadores não só para o processo de mudança, como também para o sucesso futuro da organização.

Tabela 8 - Excertos "Formação dos Trabalhadores" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	Não houve necessidade de mudar mentalidades, apenas houve necessidade de parametrizar os sistemas para responderem às necessidades da companhia e formar os trabalhadores consoante fossem surgindo novas tecnologias. (Apêndice IV)
	Sim, seria bem aceite já que estamos a falar de uma companhia recentemente criada em que a maior parte dos colaboradores são jovens. Claro que implicaria formação para que todos os envolvidos, em cada processo, saibam quais as funcionalidades disponíveis e como tirar partido delas. (Apêndice IV)
Allianz	A Allianz tenta comunicar constantemente e de forma clara e transparente sobre a forma de trabalho e modelo de negócio, apostando em formações contínuas. (Apêndice V)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
	Revela-se também necessário munir as pessoas de conhecimentos tecnológicos e técnicas que não eram necessários antes, respeitando sempre o período de adaptação a estas novas formas de trabalhar. (Apêndice V)
	O percurso de mudança é contínuo, estamos gradualmente a fazer esta mudança de mentalidade e forma de trabalhar, mas de uma forma geral a mudança foi bem recebida. (Apêndice V)
Fidelidade	A companhia teve de mudar a sua filosofia (...) em termos culturais, tentar introduzir tudo que é novidade, tolerância ao erro, promover que as pessoas descubram as novidades que vão aparecendo, investir imenso em aspetos formativos (...). (Apêndice VI)
	(...) o digital foi muito bem aceite precisamente pela envolvimento que fazem questão de ter todos os colaboradores na idealização, construção das soluções e na sua testagem, portanto começam desde muito cedo a envolverem-se no processo e depois quando ele já tiver concluído é como e já tivessem a lidar com aquilo já há imenso tempo. (Apêndice VI)
	(...) isso é algo que é contínuo, ocorre todos os anos, é muito frequente, também fruto da nossa aceleração na criação das soluções. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	As resistências que existiram à mudança foram de pequena relevância e tenderam a esbater-se com o conhecimento gerado através de formações relativas aos novos processos, as suas vantagens, objetivos, etc. (Apêndice VII)

Resumindo, no processo de TD, é essencial que a organização alinhe a sua missão, valores e propósito, tudo isto em prol da melhoria da experiência e satisfação das necessidades dos seus clientes. Portanto, é necessário que, teoricamente, a organização tenha como principal foco os seus clientes, mas, ao mesmo tempo, é importante que os seus colaboradores estejam informados e motivados para conseguirem aplicar esses valores ao seu trabalho diário. Para isso, é fundamental apostar na requalificação e formação dos trabalhadores, assegurando, assim, uma menor resistência à mudança, que se possa, eventualmente, vir a sentir e um sucesso garantido da organização. A dimensão humana é claramente um aspeto fundamental a ter em consideração. A nível cultural é ainda vantajoso que as seguradoras tenham uma atitude de propensão ao risco e que o vejam como um pré-requisito para o sucesso organizacional e não um impedimento para a sua evolução e inovação. Com isto significa que as seguradoras não devem permanecer muito tempo na sua zona de conforto e fechar portas a novos desafios e tecnologias, por receio de possíveis riscos e problemas adjacentes. Devem observar a sua concorrência e as novas tecnologias

emergentes no mercado, para perceber, de facto, quando é a melhor altura para arriscar e efetuar as mudanças na sua organização.

4.2 Análise da Categoria 2: Modelo de Negócio

Um modelo de negócio enquadrado no contexto de TD pode incluir novas vendas, novos produtos adequados às novas tecnologias, bem como novos modelos de negócio relacionados com outros ecossistemas digitais a médio/longo prazo, ajudando a definir a forma como pode ser garantida a viabilidade e a sustentabilidade de uma organização. As seguradoras que são parte integrante desta investigação operam em mercados nacionais e/ou internacionais, com pelo menos um modelo de negócio digital aplicado aos seus processos internos. Contudo, a Allianz e a Fidelidade, já operam num modelo de negócio que usufrui dos canais digitais para apresentar, divulgar e comercializar os seus produtos, serviços e informações.

Todas as seguradoras entrevistadas partilham da opinião de que o digital traz imensas vantagens às organizações, no entanto, estas atribuem papéis diferentes ao digital.

O entrevistado correspondente da Abarca esclarece que, para esta seguradora, o digital é, fundamentalmente, sinónimo de inovar, ser criativo e ajustar-se às novas tecnologias, o que, conseqüentemente, se irá refletir numa “(...) maior facilidade e rapidez de comunicação com o cliente e os diversos stakeholders, bem como, maior quantidade e melhor qualidade de informação” (Abarca). Tal como as restantes seguradoras também defendem, o digital deve ajudar a seguradora a perceber quais as necessidades dos seus clientes, para que estas possam, em função desta informação, construir produtos e serviços adequados e enquadrados naqueles que são os seus principais problemas e requisitos “pelo que talvez o mais importante fosse ter informação sobre os nossos produtos, facilmente acessível e de forma intuitiva e um atalho para que potenciais clientes nos possam contactar de forma célere e assim, nos consigamos ajustar melhor às suas necessidades” (Abarca).

A Allianz revela que o digital trouxe inúmeras melhorias à organização a nível interno, principalmente ao nível da satisfação dos trabalhadores, da automatização de tarefas manuais e rotineiras e da eficiência e rapidez na execução de determinadas tarefas importantes ao negócio, sendo que todas estas vantagens acabaram por se refletir em melhorias externas. A

digitalização para esta seguradora exprime também a presença no mundo digital, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes sempre com vista nas novas tecnologias e possíveis fontes de mudança “Significa estar disponível para um mercado de cliente digital, fruto da globalização e da digitalização, potenciadas pela revolução tecnológica, e sempre com abertura para novas possibilidades de inovação e crescimento.” (Allianz).

Para a Fidelidade o digital trouxe tanto benefícios a nível interno “solvência da própria empresa em se libertar de custos, de agilizar processos, de simplificar processos internos, reduzir o peso do quadro de colaboradores, ou então conseguirmos requalificar pessoas para áreas onde possam acrescentar mais valor à organização”, como a nível externo, ao nível da satisfação e necessidade dos seus clientes “cada vez mais ágil, mais personalizada, mais rápida na prestação de serviço ao cliente, na interação com o cliente” (Fidelidade). Durante muitos anos o foco principal da Fidelidade era o serviço e a sua qualidade, não se importando com o seu cliente nem em criar um serviço destinado a ele. Como o diretor José Mario referiu na entrevista, antes desta transformação orientada para o digital, a Fidelidade possuía serviços de proteção dos indivíduos que sofressem danos causados pelo seu cliente, ou seja, o serviço que a Fidelidade prestava não era para o seu cliente, mas sim para proteger as pessoas que sofressem os danos, não estabelecendo relação nenhuma com o seu cliente. Atualmente o mesmo não acontece. A Fidelidade tem serviços destinados exclusivamente ao seu cliente, com o objetivo de o libertar de responsabilidades associadas a um incidente.

Na Mútua dos Pescadores, o digital não contribuiu para a personalização e unificação dos serviços prestados ao cliente, mas sim para a eficiência das respostas prestadas ao mesmo “O digital para a Mútua do Pescadores tem como fundamental propósito uma maior eficiência nas respostas aos nossos utentes.” e para a libertação e requalificação dos trabalhadores em atividades menos rotineiras e cansativas, levando ao aumento da motivação no trabalho “A automatização dos processos leva a uma maior libertação dos trabalhadores de tarefas administrativas, levando a uma maior motivação.” (Mútua dos Pescadores).

A grande particularidade destas organizações é que todas nasceram no meio físico e nenhuma delas pensa em se focar a 100% no digital, quer seja por motivos históricos “Se a Fidelidade é uma companhia que nasceu de um processo de redes tradicionais, é aí que está 90% do negócio.” (Fidelidade), quer seja por motivos de proximidade do cliente “A Mútua está focada na sua relação de proximidade com os utentes e não tem plataformas digitais de

interação com os mesmos” (Mútua dos Pescadores), “Estrategicamente, a Allianz considera que é necessário estar perto dos vários tipos de clientes que a procuram, e estes não são exclusivamente digitais” (Allianz).

A Abarca é uma seguradora portuguesa que opera em três mercados distintos, nomeadamente, o português, o espanhol e o italiano. Esta organização diferencia-se das restantes por ser especializada em seguros de caução, o que, por sua vez, faz com que o seu negócio não possa ser gerido na sua globalidade pelo digital “ O negócio da Abarca é um negócio muito específico que não dá para ser gerido integralmente no formato digital” (Abarca). Em Portugal, e do ponto de vista físico a Abarca tem a sua sede em Lisboa e conta com cerca de 50 trabalhadores. Do ponto de vista digital, possui apenas um *website* informativo e alguns processos internos já digitalizados, que ajudam a seguradora a obter informação mais rapidamente e a orientar os seus trabalhadores para outras tarefas onde a sua colaboração é essencial, tal como se irá perceber no subcapítulo destinado aos processos internos.

A Allianz é uma organização multinacional, que tanto se posiciona no mercado físico como digital. Do ponto de vista físico dispõe de inúmeras agências que prestam o aconselhamento e a gestão dos vários serviços aos clientes em todo o país, embora os principais estabelecimentos se encontrem em Lisboa, Porto, Braga, Coimbra e Faro. Do ponto de vista digital a Allianz possui um *website* interativo, onde o cliente pode aceder à sua área de cliente e consultar múltiplos seguros e serviços, bem como diversas redes sociais, servindo como formas de comunicação com os agentes da seguradora. Desta forma, o modelo de negócio atual da Allianz conta com presença física e digital em simultâneo, sendo que o digital, apesar de já existir há alguns anos nesta seguradora, foi bastante impulsionado pelas necessidades criadas na altura da pandemia iniciada em 2020, “mas a pandemia alavancou e acelerou todo o processo, permitindo-nos estar disponíveis muito mais rapidamente no digital.” (Allianz).

A Fidelidade é denominada de “companhia multicanal” (Fidelidade), uma vez que apresenta canais presenciais e digitais por todo o Mundo, visto tratar-se de uma seguradora internacional. Em Portugal, e do ponto de vista presencial tem uma vasta rede de mediadores e lojas de franchising que representam a sua imagem, marca e produtos/serviços e que se alarga por todo o país. A nível físico contam também com agências próprias de atendimento

ao cliente individual e a empresas parceiras. Do ponto de vista digital possuem um canal direto, a OK Teleseguros, *website* bastante interativo, com área de cliente recheada de diversas funcionalidades e redes sociais. Tal como aconteceu com a Allianz, também a Fidelidade viu-se forçada a acelerar todo o processo de digitalização após a pandemia da Covid-19.

Por outro lado, a Mútua dos Pescadores apenas apresenta presença física no mercado nacional. Embora reconheça o digital como um meio em crescimento, apresenta receio relativamente à possível diminuição da proximidade com os seus clientes, dada a área de negócio em que se insere e o estereótipo de cliente que possui “cooperativa de utentes de seguros portuguesa, com fortes tradições de intervenção nas comunidades costeiras e especializada na proteção das atividades marítimas e da pesca em particular,” (Mútua dos Pescadores).

Desta forma, a Tabela 9 reúne os excertos retirados das entrevistas, que refletem a importância que as seguradoras dão ao cliente, podendo este ser central, ou não, ao modelo de negócio de cada uma delas.

Tabela 9 - Excertos "Digitalização" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	O digital significa inovação, mas também adaptação, maior presença nas redes sociais, maior facilidade e rapidez de comunicação com o cliente e os diversos <i>stakeholders</i> , bem como, maior quantidade e melhor qualidade de informação. (Apêndice IV)
	“ (...) pelo que talvez o mais importante fosse ter informação sobre os nossos produtos, facilmente acessível e de forma intuitiva e um atalho para que potenciais clientes nos possam contactar de forma célere e assim, nos consigamos ajustar melhor às suas necessidades”. (Apêndice IV)
Allianz	Acho que essencialmente significa estar disponível para um mercado de cliente digital, fruto da globalização e da digitalização, potenciadas pela revolução tecnológica, e sempre com abertura para novas possibilidades de inovação e crescimento. (Apêndice V)
	O circuito de vendas da Allianz passa pela sua rede de agentes que, sobretudo devido à pandemia, teve de reformular a forma de contacto com o cliente e tornar-se mais digital, tendo adaptado esse formato a um modelo híbrido após os desconfinamentos. (Apêndice V)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
	A Allianz já estava a trabalhar num novo modelo de negócio antes da pandemia, já existindo um potencial de mudança cultural desde essa altura, acelerada pela pandemia. (Apêndice V)
Fidelidade	A Fidelidade é uma companhia multicanal, uma vez que tem canais presenciais e canais digitais. (Apêndice VI)
	Ter uma companhia com esta dimensão, cada vez mais ágil, mais rápida na prestação de serviço ao cliente, na interação com o cliente e isto só é possível por via da digitalização. (Apêndice VI)
	Outra questão importante tem a ver com a solvência da própria empresa em se libertar de custos, de agilizar processos, de simplificar processos internos, reduzir o peso do quadro de colaboradores, ou então conseguirmos requalificar pessoas para áreas onde possam acrescentar mais valor à organização. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	O digital para a Mútua do Pescadores tem como fundamental propósito uma maior eficiência nas respostas aos nossos utentes. (Apêndice VII)
	O correr dos tempos e o desenvolvimento tecnológico, a par de uma maior eficiência e a necessidade de proximidade aos utentes, levou a que a Mútua automatizasse processos. (Apêndice VII)
	As principais diferenças organizacionais com a automatização, foram a maior capacidade de resposta aos utentes e a libertação dos trabalhadores para tarefas mais técnicas. (Apêndice VII)

A existência de um negócio digital aplicado à comercialização online implica a aplicação de tecnologias digitais em toda a organização, com o objetivo de aumentar o nível de competitividade no mercado e de facilitar o estabelecimento de relações externas entre a organização e os seus parceiros e clientes, levando a uma integração mais acentuada dos processos externos e melhoria dos processos internos.

Os modelos de negócio digitais apresentam diversas vantagens motivadoras para a sua existência, nomeadamente, a entrada em novos mercados, aumento da carteira de clientes, cadeias de fornecimento mais simples e rápidas, melhor atendimento ao cliente, redução de custos e aumento de lucros.

Para além da pandemia mencionada anteriormente, houve, no entanto, outros motivadores que fizeram com que a Allianz começasse a apostar cada vez mais no digital, em concreto, a necessidade de acompanhar o mercado tecnológico e transformar o tradicional

sistema segurador em algo moderno e diversificado, abrir portas à inovação e a novas tecnologias, bem como conseguir dar resposta às necessidades dos clientes que se foram revelando cada vez mais exigentes e delicados “ Houve a necessidade de transformar o mercado segurador que é, historicamente, muito tradicional, aliada à necessidade de inovar e responder às necessidades do cliente, que são cada vez mais digitais.” (Allianz).

Seguindo quase a mesma lógica da Allianz, para a Fidelidade houve três grandes motivadores para a sua entrada no mercado digital, nomeadamente o Cliente e as suas necessidades/desejos, “Portanto, o cliente para nós é o fator fundamental da mudança.”, a continuidade e sucesso da seguradora aliada “Ter uma companhia com esta dimensão, cada vez mais ágil, mais rápida na prestação de serviço ao cliente, na interação com o cliente e isto só é possível por via da digitalização.” e, por fim, a pandemia, uma vez que os clientes sentiram maior necessidade de conseguirem comunicar com a companhia de forma remota, rápida e igualmente eficaz “com a pandemia houve um acelerador do processo, devido ao conforto e necessidade dos clientes.”.

Para a Mútua dos Pescadores e para a Abarca esse motivador não é muito distinto. Para a primeira, a sua entrada no digital no contexto dos processos internos deveu-se essencialmente à “maior eficiência nas respostas aos nossos utentes” (Mútua dos Pescadores), já para a Abarca, e dado terem surgido na era digital, tinham de aproveitar as vantagens que daí advinham “A era em que nos encontramos é uma era digital, por isso a Abarca não podia ignorar as vantagens que daí advêm.” (Abarca), sendo, portanto, os benefícios/vantagens do digital o principal motivador para estas duas seguradoras.

Na tabela seguinte estão indicados os excertos que demonstram os principais motivadores de mudança, em relação à adesão ao digital, por parte das quatro seguradoras analisadas.

Tabela 10 - Excerto "Motivadores da mudança" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	A era em que nos encontramos é uma era digital, por isso a Abarca não podia ignorar as vantagens que daí advêm. (Apêndice IV)
Allianz	Houve a necessidade de transformar o mercado segurador que é, historicamente, muito tradicional, aliada à necessidade de inovar e responder às necessidades do cliente, que são cada vez mais digitais. (Apêndice V)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
	Já antes de 2020 começaram a existir movimentações no grupo Allianz, no sentido de nos tornarmos mais digitais, mas a pandemia alavancou e acelerou todo o processo, permitindo-nos estar disponíveis muito mais rapidamente no digital. (Apêndice V)
Fidelidade	A Fidelidade tem investido imenso na digitalização do negócio, e é um processo que já vimos investir há bastantes anos, mas com a pandemia houve um acelerador do processo, devido ao conforto e necessidade dos clientes. (Apêndice VI)
	(...) a mudança tem de estar sempre indexada àqueles que vão sendo os hábitos de consumo dos clientes, portanto considero esse o grande farol para qualquer organização acompanhar essa evolução. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	O digital para a Mútua do Pescadores tem como fundamental propósito uma maior eficiência nas respostas aos nossos utentes. (Apêndice VII)
	A automatização dos processos leva a uma maior libertação dos trabalhadores de tarefas administrativas, levando a uma maior motivação. (Apêndice VII)

Assim, com a TD os modelos de negócio sofrem algumas alterações, principalmente no que diz respeito à forma de comunicação da seguradora com os seus clientes e o valor que o produto que é fornecido ao cliente passa a ter. Com a TD a comunicação é mais rápida, há uma maior facilidade de acesso à informação, maior automação de atividades e as decisões tomadas pela seguradora tem por base análises de dados, tornando a informação mais fidedigna. O modelo de negócio enquadrado neste contexto deve dar resposta a todas estas questões e ser, assim, capaz de criar valor à organização. A criação de um modelo de negócio enquadrado no contexto da organização permitirá às seguradoras uma redução de custos e um conseqüente aumento de lucros associado á entrada em novos mercados, um aumento da carteira de clientes e um fortalecimento da relação entre as duas entidades.

4.3 Análise da Categoria 3: Cliente

Tal como referido anteriormente, a experiência do cliente é, neste momento, a maior preocupação das seguradoras que fazem parte integrante desta investigação. O cliente é o foco de toda a organização e, por isso, exige a melhor experiência no que diz respeito aos processos de venda e produtos/serviços, garantindo a satisfação dos seus requisitos e necessidades. Adicionalmente é igualmente vantajoso haver maior facilidade de comunicação entre os clientes e a seguradora, e vice-versa, forçando a uma maior proximidade entre

ambos. A boa experiência do cliente e a sua satisfação é entendida como fundamental ao sucesso das seguradoras em estudo, tal como se pode observar nos seguintes excertos " O nosso objetivo é exceder as expectativas dos nossos clientes todos os dias." (Abarca) , "As ferramentas e processos a serem trabalhados têm sempre como princípio procurar responder às necessidades dos clientes e dar-lhes cada vez mais opções de self-service e serviços percecionados como úteis." (Allianz), "quanto mais o cliente estiver envolvido no ecossistema Fidelidade, mais perceção tem da mais valia do nossos produtos em comparação com os da concorrência" (Fidelidade) e "Esta experiência de contacto permite uma maior socialização entre a Mútua e os seus utentes (...) podendo desta forma ir ao encontro das suas expetativas e exigências, assegurando um maior sucesso desta seguradora." (Mútua dos Pescadores).

Para a Abarca, e uma vez que foi criada durante a atual era digital, há sensivelmente seis anos, veio inculcido o poder do digital e a importância do cliente para o sucesso da seguradora. Por esse motivo, o cliente foi centralizado no seu negócio, o que faz com que toda a organização se desenvolva sempre com principal objetivo/foco o cliente e as suas necessidades "O nosso trabalho é desenvolvido com o objetivo de ir de encontro às necessidades dos nossos clientes e somos flexíveis de forma a podermos adaptar a diferentes necessidades que possam surgir." (Abarca).

A Allianz percebeu, desde cedo, que o foco dos seus serviços seria o cliente e por esse motivo começaram a apostar no digital enquanto este ainda era um assunto delicado para o universo segurador "Já antes de 2020 começaram a existir movimentações no grupo Allianz, no sentido de nos tornarmos mais digitais (...)." (Allianz), no entanto, em 2020, esse processo acabou por se acelerar, devido às novas necessidades dos clientes, sendo estes o principal foco e motivador de todas as mudanças "As ferramentas e processos a serem trabalhados têm sempre como princípio procurar responder às necessidades dos clientes e dar-lhes cada vez mais opções de self-service e serviços percecionados como úteis." (Allianz).

Durante muitos anos o foco principal da Fidelidade era o serviço e a sua qualidade, não se importando com o seu cliente nem em criar um serviço para ele. Antigamente, e tal como mencionado anteriormente, o serviço que a Fidelidade prestava não era para o seu cliente, mas sim para proteger as pessoas que sofressem danos em acidentes causados pelos seus clientes, não estabelecendo relação nenhuma com o seu cliente. Após toda a mudança de paradigma observada nesta organização, houve uma mudança profunda na forma como viam

o cliente e como reformularam os seus produtos enquadrados nas necessidades que os clientes apresentavam, tal como o diretor da área de mediação afirmou durante a entrevista “também já há muitos anos mudamos o paradigma da forma como construímos as nossas soluções, os nossos produtos, sempre numa logica de serviço ao cliente” (Fidelidade).

O mesmo acontece com a Mútua dos Pescadores que garante que o Cliente é o atual foco da seguradora “A Mútua dos Pescadores tem uma cultura de proximidade com os seus utentes, logo tem uma importância central a forma como os utentes sentem a Mútua.” (Mútua dos Pescadores).

No entanto o processo de compra é bem diferente entre as seguradoras. Como consequência desta nova visão, a Fidelidade e a Allianz, com o objetivo de conseguir dar resposta às necessidades e desejos dos seus clientes, quiseram se diferenciar no que toca à experiência de compra. Para isso, e para além do negócio físico, optaram por se inserir no mercado segurador online, onde os clientes tem fácil acesso a todos os seus produtos e serviços e onde conseguem estabelecer uma rápida comunicação com as seguradoras tal como foi referido nas entrevistas “a Fidelidade tem investido imenso na digitalização do negócio (...) devido ao conforto e necessidade dos clientes. Isto é, os clientes sentiram mais na pele a necessidade de conseguirem comunicar com a sua companhia de uma forma remota e que até aqui só a faziam de forma presencial. “ (Fidelidade). Com os serviços prestados online e todos os novos meios de contacto criado, José Mário da Fidelidade acredita que a relação estabelecida entre ambos ficou muitíssimo mais fortalecida e que a Fidelidade se destaca por todos estes aspetos “Com este tipo de serviços e relação, com toda a certeza que um cliente quando pensar que quer mudar de seguradora/produto vai fazer uma análise muito cuidada.” (Fidelidade).

Também Joana Silva da Allianz revela que, com todas estas incidências no ambiente digital, se verificou uma maior proximidade entre a seguradora e os seus clientes “hoje em dia é uma abordagem natural, que acabou por promover a relação com o cliente, uma vez que lhes foi permitida a comunicação por diversos canais. “(Allianz) e a presença de serviços cada vez mais personalizados e enquadrados naqueles que eram os desejos dos clientes “e dar-lhes cada vez mais opções de *self-service* e serviços percecionados como úteis.” (Allianz).

Já a Mútua dos Pescadores decidiu não arriscar e privilegiar apenas o contacto pessoal e fornecer os seus serviços via ambiente físico, com receio de que ao criar plataformas digitais

houvesse um afastamento do cliente em relação à seguradora e aos serviços que fornece. O mesmo mencionou Marta Pipa da seguradora em questão “A Mútua está focada na sua relação de proximidade com os utentes e não tem plataformas digitais de interação com os utentes, privilegiando os contatos pessoais.” (Mútua dos Pescadores). A pouca adesão ao digital, que a Mútua acredita que se verificaria, deve-se, essencialmente, ao facto de servirem clientes bastante específicos envolvidos na atividade piscatória e cuja disponibilidade para o digital seria muito pequena.

Com a Abarca o sucedido é o mesmo, no entanto, os motivos são ligeiramente diferentes. O facto desta seguradora se manter essencialmente focada no seu meio físico, é justificado pela Abarca, pelo facto de não ser possível, tendo em conta o seu tipo de negócio, o uso do digital para a comercialização dos seus serviços “O negócio da Abarca é um negócio muito específico que não dá para ser gerido integralmente no formato digital (...)” (Abarca). No entanto, a seguradora não descarta a possibilidade de aprofundar o digital a nível de processos externos, tal como se pôde perceber no final da entrevista, onde é mencionada a vontade da seguradora em aprofundar a sua experiência nas redes sociais e melhorar o seu site atual.

Assim, e de forma a resumir o modo como é percecionado o cliente e a forma como é estabelecido contacto digital com a seguradora, elaborou-se a tabela apresentada de seguida com os excertos retirados de cada entrevista.

Tabela 11 - Excertos "Visão do Cliente" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	O nosso objetivo é exceder as expectativas dos nossos clientes todos os dias. (Apêndice IV)
	O nosso trabalho é desenvolvido com o objetivo de ir de encontro às necessidades dos nossos clientes e somos flexíveis de forma a podermos adaptar a diferentes necessidades que possam surgir. (Apêndice IV)
Allianz	As ferramentas e processos a serem trabalhados têm sempre como princípio procurar responder às necessidades dos clientes e dar-lhes cada vez mais opções de <i>self-service</i> e serviços percecionados como úteis. (Apêndice V)
	(...) hoje em dia é uma abordagem natural, que acabou por promover a relação com o cliente, uma vez que lhes foi permitida a comunicação por diversos canais. (Apêndice V)
	Estrategicamente, a Allianz considera que é necessário estar perto dos vários tipos de clientes que a procuram, e estes não são exclusivamente digitais. (Apêndice V)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Fidelidade	A questão do cliente sempre foi o aspeto fundamental, os hábitos de consumo, o tipo de cliente, o tipo de riscos, tudo isto sempre foi o elemento fundamental para qualquer empresa definir a sua estratégia de desenvolvimento. (Apêndice VI)
	temos uma relação fortíssima com os nossos clientes, e muito mais fortalecida. Com este tipo de serviços e relação, com toda a certeza que um cliente quando pensar que quer mudar de seguradora/produto vai fazer uma análise muito cuidada. E vai pensar muito nas vantagens e desvantagens dessa mudança. (Apêndice VI)
	quanto mais o cliente estiver envolvido no ecossistema Fidelidade, mais perceção tem da mais-valia dos nossos produtos em comparação com os da concorrência que não tem. (Apêndice VI)
	E no que diz respeito à Fidelidade, nós também já há muitos anos mudamos o paradigma da forma como construímos as nossas soluções, os nossos produtos, sempre numa logica de serviço ao cliente. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	A Mútua está focada na sua relação de proximidade com os utentes e não tem plataformas digitais de interação com os utentes, privilegiando os contactos pessoais. (Apêndice VII)
	A Mútua dos Pescadores tem uma cultura de proximidade com os seus utentes, logo tem uma importância central a forma como os utentes sentem a Mútua. (Apêndice VII)
	Esta experiência de contacto permite uma maior socialização entre a Mútua e os seus utentes, levando a um conhecimento mais profundo das suas necessidades, podendo desta forma ir ao encontro das suas expectativas e exigências, assegurando um maior sucesso desta seguradora. (Apêndice VII)

Resumindo, para além de ser essencial mudar a cultura da seguradora, é necessário pôr em prática essas mudanças, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes. O cliente passa a ser o foco de toda a organização e, por isso, exige-se a melhor experiência no que diz respeito aos processos de venda de produtos/serviços, garantindo a satisfação dos seus requisitos e desejos. Além disso, torna-se essencial apostar na melhoria da comunicação entre as seguradoras e os seus clientes, e vice-versa, forçando a uma maior proximidade entre ambos. Neste contexto de TD, a seguradora deve trabalhar em prol do cliente e deve guiar-se pelas circunstâncias em que se insere a sociedade. Um exemplo disso mesmo, foi a necessidade que houve das seguradoras se adaptarem no novo contexto da pandemia associada à Covid-19, no qual foram obrigadas a encerrar as suas lojas físicas, e, portanto,

começarem a apostar no digital e a arranjam alternativas digitais para estabelecerem comunicação com os seus clientes.

4.4 Análise da Categoria 4: Processos Internos

A automatização dos processos internos das organizações permite, entre outros, reduzir significativamente o trabalho rotineiro desempenhado pelos trabalhadores, melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a eficiência dos serviços prestados ao cliente. Adicionalmente, o uso de tecnologias na comunicação interna entre trabalhadores, via e-mail, intranet, *software* corporativo ou redes sociais, permite às organizações virtualizar o trabalho individual, facilitar a partilha de informação entre colaboradores e obter uma visão global e em tempo real das suas operações.

Como já foi referido anteriormente, todas as seguradoras integrantes desta investigação possuem a maioria dos seus processos internos automatizados.

Quando começaram a entrar no mundo digital, a Allianz optou por automatizar alguns processos internos, como a venda e simulação de seguros, refletindo-se num aumento acentuado da eficiência da organização e das suas ações sustentáveis “Com a digitalização da maioria dos processos internos, houve, por exemplo, um aumento da eficiência da seguradora e um acréscimo significativo das nossas ações sustentáveis, devido à diminuição de documentos físicos.” (Allianz). Para além disso, durante a entrevista são mencionados outros efeitos dessa digitalização como o aumento da satisfação do trabalhador, a automatização de várias tarefas que eram manuais e rotineiras e a maior eficiência e rapidez na execução de algumas tarefas. Tal como referiu a colaboradora Joana Silva durante a entrevista, atualmente esta seguradora “têm ferramentas colaborativas de trabalho disponíveis, dispõe de acesso a algumas ferramentas de comunicação digital, assíncronas e síncronas, o que permite à companhia comunicar internamente e estar disponível em vários canais de acesso.” (Allianz).

O diretor José Mário da Fidelidade confessa que a grande maioria dos processos internos da seguradora são agora digitais, no entanto há a exceção de algumas operações nas quais ainda se recorre ao uso de Excel por parte dos trabalhadores “Nós tamos muito

avançados ao nível do digital, mas ainda há um determinado tipo de produção de dados que ainda são em formato Excel que tem de ser tratado por profissionais (...)" (Fidelidade). Tal como indicado durante a entrevista, e em contrapartida, os processos digitais existentes são responsáveis por uma maior fiabilidade de informação, o acesso a dados e indicadores de gestão muito mais rápidos, maior quantidade disponível e em menor tempo, sendo por isso uma enorme vantagem para a seguradora.

A Mútua dos Pescadores adquiriu, recentemente, processos internos digitais responsáveis por dar resposta à operacionalização do negócio e da sua gestão. Desta mudança a seguradora sentiu grandes diferenças organizacionais, nomeadamente, ao nível das respostas dadas aos seus clientes e da libertação dos trabalhadores de tarefas administrativas e mais rotineiras, promovendo o aumento da motivação no trabalho "As principais diferenças organizacionais com a automatização, foram a maior capacidade de resposta aos utentes e a libertação dos trabalhadores para tarefas mais técnicas." (Mútua dos Pescadores).

Em relação aos processos internos a Abarca possui uma aplicação técnica onde disponibiliza toda a sua produção, para que os seus colaboradores tenham acesso à sua informação remotamente e em qualquer ambiente "Todo o nosso processo produtivo está digitalizado na nossa aplicação técnica core, o que permite o acesso à informação por parte de qualquer colaborador, em qualquer momento, de forma remota, obviamente estando os acessos restringidos em função das responsabilidades de cada colaborador." (Abarca). Este processo, é o principal de toda a organização e permite o acesso melhorado à informação, o que conseqüentemente se poderá refletir num melhor serviço de atendimento ao cliente e posterior aumento do sucesso da seguradora "A digitalização dos processos facilita o trabalho de todos os colaboradores, pois o acesso à informação é muito mais célere e eficaz. Isto também acaba por se refletir num melhor serviço prestado aos nossos clientes." (Abarca).

A Tabela 30 reúne os excertos retirados das entrevistas de acordo com a automatização dos processos internos das seguradoras e que comprovam se existe ou não uso do digital a nível interno.

Tabela 12 - Excertos "Automatização dos Processos Internos" (compilação da autora)

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
Abarca	Todo o nosso processo produtivo está digitalizado na nossa aplicação técnica core, o que permite o acesso à informação por parte de qualquer colaborador, em qualquer momento,

Seguradora	Excerto retirado das entrevistas
	de forma remota, obviamente estando os acessos restringidos em função das responsabilidades de cada colaborador. (Apêndice IV)
	A digitalização dos processos facilita o trabalho de todos os colaboradores, pois o acesso à informação é muito mais célere e eficaz. Isto também acaba por se refletir num melhor serviço prestado aos nossos clientes. (Apêndice IV)
Allianz	Atualmente, os colaboradores Allianz já têm ferramentas colaborativas de trabalho disponíveis, dispõe de acesso a algumas ferramentas de comunicação digital, assíncronas e síncronas, o que permite à companhia comunicar internamente e estar disponível em vários canais de acesso. (Apêndice V)
	Com a digitalização da maioria dos processos internos, houve, por exemplo, um aumento da eficiência da seguradora e um acréscimo significativo das nossas ações sustentáveis, devido à diminuição de documentos físicos. (Apêndice V)
	A nível interno houve acima de tudo aumento da satisfação do trabalhador, permitindo um maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, a automatização de várias tarefas que eram mais manuais e rotineiras, e que causavam alguma desmotivação aos trabalhadores e por fim a maior eficiência e rapidez na execução de algumas tarefas. (Apêndice V)
Fidelidade	(...) a eliminação do papel, acho que é um dos processos com mais foco hoje em dia. Por exemplo, a contratação do seguro, automóvel ou outro qualquer, não necessita de haver documentação física. (Apêndice VI)
	Naturalmente que há outra fiabilidade de informação, o acesso a dados e indicadores de gestão muito mais rápidos, maior quantidade disponível e em menor tempo (...).(Apêndice VI)
	Nós tamos muito avançados ao nível do digital, mas ainda há um determinado tipo de produção de dados que ainda são em formato Excel que tem de ser tratado por profissionais para sair determinado resultado ou determinada análise e nós sentimos que cada vez mais é menor a intervenção humana em determinado tipo de produção de dados. (Apêndice VI)
Mútua dos Pescadores	Os nossos processos digitais estão criados para responder à operacionalização do negócio e da sua gestão. (Apêndice VII)
	A automatização dos processos leva a uma maior libertação dos trabalhadores de tarefas administrativas, levando a uma maior motivação. (Apêndice VII)
	As principais diferenças organizacionais com a automatização, foram a maior capacidade de resposta aos utentes e a libertação dos trabalhadores para tarefas mais técnicas. (Apêndice VII)

Como foi possível perceber pelo estudo efetuado, a maioria das seguradoras já possui os seus processos internos digitalizados, o que lhes permite reduzir, significativamente, o

trabalho manual e rotineiro desempenhado pelos colaboradores posteriormente refletido, num aumento da sua satisfação no trabalho, na melhoria da qualidade da informação e dos seus produtos/serviços e no aumento da eficiência dos serviços prestados ao cliente. Para além disso, o recurso a plataformas digitais entre colaboradores, permite uma maior facilidade de comunicação e a disponibilização de informação acessível em qualquer sítio e a qualquer hora, o que possibilita às seguradoras virtualizar o trabalho individual, facilitar a partilha de informação entre colaboradores e obter uma visão global e em tempo real das suas operações.

4.5 Análise da Categoria 5: Canais Digitais

Após a estudo das diversas entrevistas, foram observados e analisados os canais digitais de cada uma das seguradoras. De uma forma geral todas elas possuem um *website*, no entanto as funcionalidades e informação diferem de forma acentuada. Para além disso foram também consultadas as várias redes sociais de cada organização, com o objetivo de perceber que importância tinham no seu negócio e qual o seu nível de evolução.

Globalmente, as principais diferenças observadas foram no âmbito das funcionalidades prestadas ao cliente e ao uso das redes sociais.

Das quatro seguradoras analisadas, a Abarca é aquela que menos se tem dedicado ao digital apesar de ter nascido nessa era, mas, tal como foi mencionado anteriormente, isto deve-se ao facto da organização tratar seguros bastante específicos e cuja aquisição necessita de ser tratada de forma presencial. No entanto, a mesma possui um *website* maioritariamente estático, criado em 2016 e passível de ser traduzido para três outros idiomas, nomeadamente, espanhol, italiano e inglês. No seu cabeçalho possui diversas secções que contêm informação sobre a asseguradora, nomeadamente, o que é a Abarca, onde está localizada, principais relatórios e protocolos internos, principais colaborações, quais os tipos de seguro de caução que gere, notícias da organização e, por fim, formas de contacto com os seus colaboradores.



Figura 6 - Página inicial do website da Abarca

A nível de redes sociais, a Abarca conta com a sua presença apenas no Facebook e no LinkedIn. Na primeira plataforma, possui cerca de 60 seguidores, ligeira informação sobre a seguradora, formas de contacto e algumas publicações, sendo que a última foi em 2017. No LinkedIn, apresenta 632 seguidores e possui informações sobre a seguradora, publicações mais frequentes, ofertas de emprego e algumas informações e estatísticas sobre os seus colaboradores.

A Allianz possui um *website* bastante moderno e dinâmico. No cabeçalho há acesso direto à área de cliente e à consulta dos seus principais mediadores. A página principal possui informações gerais sobre a seguradora, uma área destinada aos comentários dos seus clientes, uma barra de pesquisa, de forma a facilitar a procura no site, bem como acesso a três secções distintas, nomeadamente, os seguros, os serviços e contactos. Na página destinada aos seguros a Allianz possui todos os seguros que disponibiliza, quer para clientes particulares quer para empresariais, bem como formas de contactar a organização e de responder a questões que possam existir. Nos serviços temos acesso aos serviços digitais da seguradora, onde é possível contactar a Allianz, participar um sinistro ou pedir um reembolso, contratar um seguro e pedir simulações. Por fim, na terceira secção existem todos os contactos da Allianz deparados por área de atuação, concretamente, a área automóvel, saúde, casa e o apoio ao cliente. No rodapé de todas estas páginas encontram-se acessos rápidos às áreas mais importantes da organização, como a informação legal, os seguros, área do cliente, entre outros.

De realçar que a área de cliente da Allianz, a eCliente, permite o cliente consultar as suas apólices, recibos, condições contratuais e outros dados, participar sinistros e consultar o seu estado processual, consultar e anexar documentação, alterar alguns dos seus dados pessoais e aceder a um assistente virtual em tempo real para esclarecer as suas dúvidas ou ser transferido para um dos operadores da seguradora.

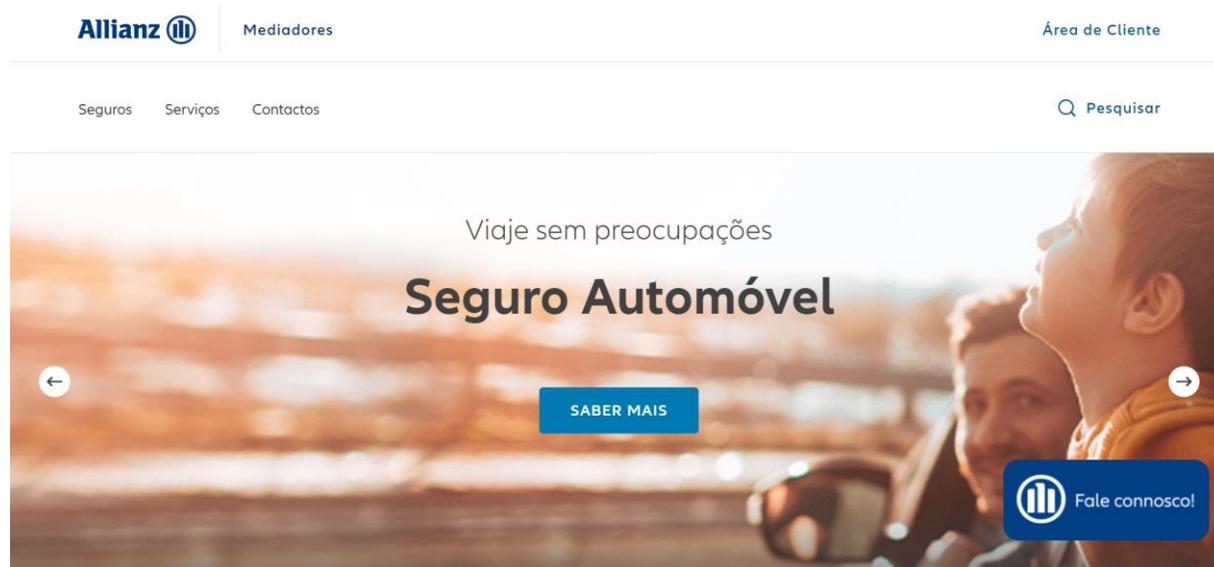


Figura 7 - Página inicial do website da Allianz

Quanto às redes sociais, a Allianz disponibiliza acesso direto às outras plataformas de comunicação, como o Facebook, o Instagram, o YouTube, o LinkedIn e o WhatsApp. No Facebook esta seguradora conta com cerca de 134.219 seguidores, possui informações importantes sobre o seu funcionamento e formas de contacto com a organização, bem como diversas publicações, não havendo, no entanto, regularidade nas suas divulgações. No Instagram é onde esta seguradora mais se destaca com os seus 24.2 mil seguidores e diversos destaques das suas principais parcerias e atividades, sendo as publicações as mesmas do Facebook. No YouTube esta seguradora tem 1.54 mil inscritos, mas a interatividade com os seguidores é muito intervalada, sendo que a última publicação foi em fevereiro (há aproximadamente 4 meses). Analisando o seu perfil no LinkedIn, a Allianz possui cerca de 15.185 seguidores, uma secção destinada a informações da organização, as suas publicações, as vagas de emprego disponíveis e ainda estatísticas sobre a seguradora. Por fim, o acesso disponibilizado no *website* para o WhatsApp, permite o cliente tirar dúvidas e pedir informações à organização através de uma conversa online.

Também a Fidelidade possui um *website* bastante interativo e passível de o traduzir em diferentes idiomas, nomeadamente, português, mandarim, inglês e espanhol, uma vez que, a nível global, os seus clientes comunicam com a seguradora maioritariamente nestas línguas. O *website* está principalmente dividido em três secções. A primeira correspondente aos clientes particulares, onde é possível observar as categorias dos vários seguros que podem ser adquiridos, as informações sobre os simuladores, o acesso à área de cliente e à área de parceiros, as normas de proteção de dados, os agentes Fidelidade e as diferentes formas de contacto. Além disso, o rodapé do site possui o nome de todos os seguros existentes da seguradora separados por categorias e as redes sociais existentes, tornando o processo de procura muito mais rápido para o cliente. A segunda secção pertence aos clientes empresariais e contém as áreas dos seguros possíveis de aderir, o acesso à área de cliente, bem como informações de agentes próximos que possam aconselhar a empresa e no fundo da página principal, tal como na secção dos particulares, contém o conjunto global dos seguros disponibilizados e as redes sociais existentes, como o Facebook, LinkedIn, entre outras. Por fim, a terceira secção diz respeito à própria Fidelidade e contém informação sobre quem são, qual o seu posicionamento no mundo, ou seja, em que países operam, prémios recebidos, informação financeira, informação sobre as marcas associadas a esta seguradora, quais os seus valores, ofertas, carreiras e vagas de emprego.

Tal como acontece, por exemplo, com a Allianz, a Fidelidade possui uma área destinada aos seus clientes denominada MyFidelidade. Esta área permite o cliente atualizar os contactos e a sua morada, acompanhar os sinistros Auto e Casa até à sua conclusão, fazer pedidos de reembolso de saúde, participar de forma online sinistros Auto e Casa, acompanhar pedidos de reembolso e autorizações de Saúde e por fim entrar em contacto com o seu Agente.

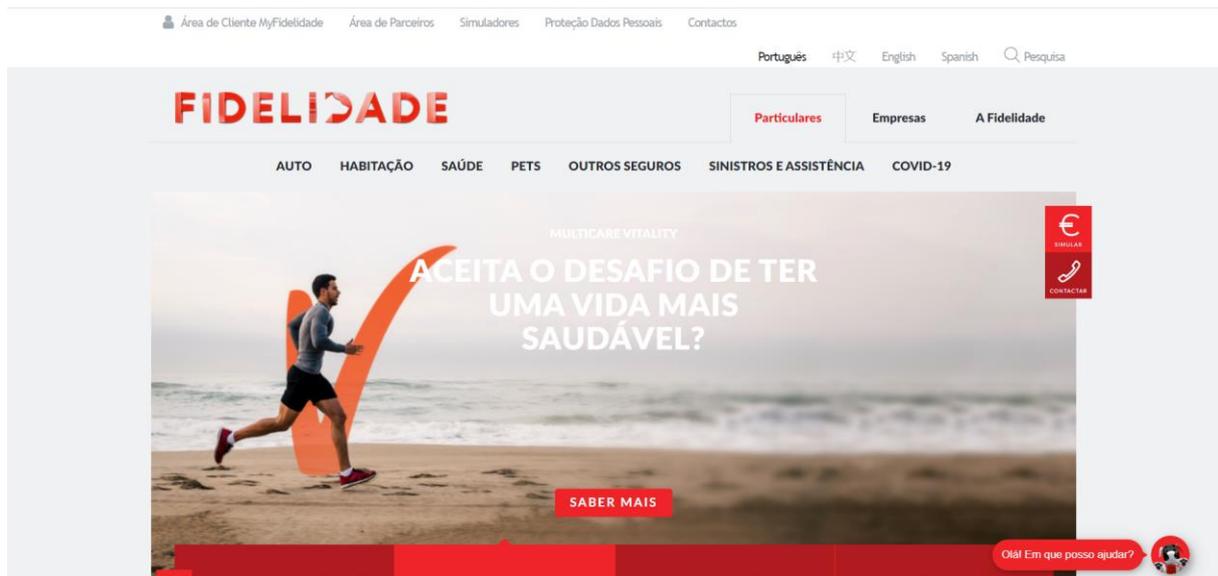


Figura 8 - Página inicial do website da Fidelidade

A nível de redes sociais a Fidelidade marca presença em diversas plataformas, como o Facebook, onde conta com 332.135 seguidores, informações gerais e de contacto da organização e possui, em média, uma publicação diária. Para além disso, contém um canal no YouTube com cerca de 4.27 mil inscritos, sendo aqui também bastante assídua nas suas publicações. Possui ainda página no Instagram com 9.751 seguidores e diversos destaques e publicações da organização, bem como uma conta no LinkedIn com 39691 seguidores, informações sobre a empresa, vagas de emprego e informações sobre os seus funcionários.

A Mútua dos Pescadores possui um *website* exclusivamente informativo e com possibilidade de tradução para inglês. Na sua página principal existe um cabeçalho com acessos a informações sobre a política de dados pessoais, antifraude, os contactos da seguradora e algumas recomendações, bem como o acesso direto a duas redes sociais, nomeadamente o Facebook e Youtube. No início da página existe um menu onde o cliente poderá encontrar acesso a informações sobre a seguradora, como por exemplo, a sua história, informação institucional, ofertas de emprego e relatórios, informações sobre os seus seguros, sinistros, o funcionamento do apoio ao cliente, informações sobre a cooperativa, a legislação e por fim a Mútua na Comunicação Social. Ao fazer scroll na página existe diversa informação e inúmeros links rápidos para diferentes temas, o que tornará a procura e pesquisa do cliente bastante mais facilitada. No rodapé, existe uma secção destinada aos contactos mais importantes da Mútua, um motor de pesquisa, e informação das companhias parceiras da seguradora. Tal como mencionado anteriormente, esta seguradora não apresenta nenhuma

área destinada ao cliente, uma vez que todos os assuntos relacionados com seguros e sinistros devem ser tratados diretamente nos balcões da Mútua.

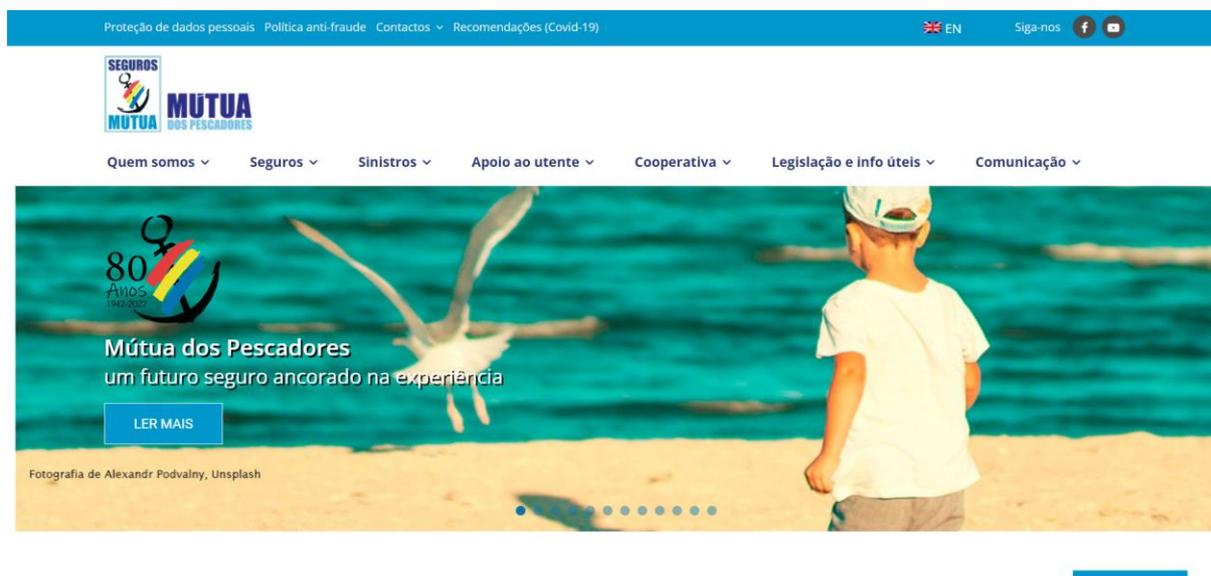


Figura 9 - Página inicial do website da Mútua dos Pescadores

A nível de redes sociais a Mútua dos Pescadores marca presença em apenas duas plataformas, nomeadamente, o Facebook e o YouTube. No Facebook conta com 1.565 seguidores, sendo que na página principal possui informação sobre a seguradora, bem como possíveis contactos, localização e diversas publicações recentes, mas não tão recorrentes como, por exemplo, as da Fidelidade ou da Allianz. Diferenciando-se das restantes, possui uma secção onde os clientes podem colocar automaticamente questões que possuam. No Youtube tem apenas 45 inscritos e 36 publicações, sendo que a última foi há seis meses, o que significa que é uma plataforma pouco utilizada pela seguradora.

De forma a resumir a informação retirada deste subcapítulo dos canais digitais elaborou-se a seguinte tabela que reúne a informação relativa às redes sociais e *websites* de cada seguradora. De realçar que toda esta informação foi recolhida no dia 20 de maio de 2022, pelo que é passível de ter sofrido ligeiras alterações no entretanto.

Tabela 13 - Redes Sociais e Websites das seguradoras (compilação da autora)

	Característica	Abarca	Allianz	Fidelidade	Mútua dos Pescadores
Redes	Possui redes sociais?	Sim	Sim	Sim	Sim

	Característica	Abarca	Allianz	Fidelidade	Mútua dos Pescadores
	Quais?	Facebook, LinkedIn	Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, WhatsApp	YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram	YouTube, Facebook
Website/ App	Possui <i>Website</i> ou App?	Sim	Sim	Sim	Sim
	Contém informação sobre a seguradora?	Sim	Sim	Sim	Sim
	Contém informação sobre os seguros?	Sim	Sim	Sim	Sim
	Contém informação de contacto?	Sim	Sim	Sim	Sim
	Contém Área de Cliente?	Não	Sim	Sim	Não
	É possível simular um seguro?	Não	Sim	Sim	Não
	É possível adquirir um seguro?	Não	Sim	Sim	Não

Após a observação e análise dos canais digitais de cada seguradora foi possível perceber que, apesar de todas as seguradoras possuírem um *website*, tal como é possível observar no Apêndice 3, as funcionalidades que nele são prestadas diferem, bem como o uso que cada seguradora dá às suas redes sociais.

A Allianz e a Fidelidade confessam quererem-se diferenciar no que toca à experiência de compra e, por isso, inseriram-se no mercado segurador online, com o objetivo adicional de conseguir dar resposta às necessidades e desejos dos seus clientes. Com recurso a novas plataformas digitais, os clientes passam a ter rápido acesso aos produtos e serviços, cada vez mais unificados e personalizados, da sua seguradora, bem como uma comunicação mais facilitada com a entidade seguradora caso haja essa necessidade. Consequentemente, gera-

se maior satisfação e confiança por parte do cliente, o que se irá traduzir num fortalecimento da relação entre as duas entidades.

No entanto, as seguradoras não apresentam o mesmo nível de adesão digital, em particular em relação aos canais digitais.

De todas elas, a Abarca seria aquela que mais facilmente se poderia inserir no digital e optar por ter todos os seus processos internos e externos digitalizados, uma vez que foi criada nesta nova era e, por isso, não seria necessário fazer grandes adaptações na organização, no entanto o mesmo não aconteceu. Apesar de a TD ser sinónimo de inovação, de maior presença nas redes sociais e maior facilidade de comunicação com o cliente, esta seguradora é uma das que, a nível externo, não usufrui das vantagens que o digital tem para oferecer. O mesmo acontece com a Mútua, que apesar de já ter grande parte dos seus processos internos digitalizados, a comunicação com o cliente ainda requer contacto físico de ambas as partes. A Allianz e a Fidelidade já são organizações com grande sucesso digital, caracterizadas por um elevado número de processos internos digitais, uma cultura centrada no cliente e uso diário dos seus canais digitais para comunicação com os seus clientes. Os *websites* destas duas seguradoras diferenciam-se das restantes pelas funcionalidades que entregam aos seus clientes, como por exemplo, a área de cliente e tudo o que esta os permite fazer através dela. A grande particularidade destas seguradoras é que consideram o digital uma oportunidade de evoluir o seu negócio, tanto a nível interno, como externo, em particular na sua relação com o cliente, uma vez que ambas mencionam que a proximidade com os seus clientes aumentou após todas estas mudanças.

Todos os benefícios que a Allianz e a Fidelidade observaram com a TD deveu-se ao facto destas seguradoras terem adotado rapidamente várias tecnologias e canais digitais, mas com uma visão holística, uma estratégia clara e bem definida e uma cultura orientada para o digital, que contemplasse toda a organização, de uma forma coordenada. Por outro lado, os canais digitais que a Mútua dos Pescadores e a Abarca implementaram foi essencialmente no sentido de acompanharem a concorrência e de sentirem que pertencem ao meio digital, acabando por não usufruir dos verdadeiros benefícios que os canais digitais possuem.

4.6 Síntese

De uma forma geral, e olhando para o estudo elaborado neste capítulo, é notória a existência de cinco grandes conceitos-chave para se entender o papel da TD na área das seguradoras.

- **Cultura:** para a TD ocorrer de forma sólida e eficaz é necessária uma mudança na cultura organizacional da seguradora, onde os gestores e colaboradores mudam o seu *mindset*. A cultura, ao contrário do que se possa esperar, passa a ser essencialmente focada nas pessoas e não na tecnologia, portanto desempenha um papel vital na TD das seguradoras;
- **Modelo de Negócio:** os novos modelos de negócio adaptados à TD permitem às empresas serem mais eficientes e eficazes e apostarem em tecnologias inovadoras que valorizem os seus produtos e serviços, criando valor à organização;
- **Cliente:** os clientes são hoje em dia o foco de todas as organizações, sendo as suas expectativas e experiência o novo campo de batalha quando se trata de se diferenciar da concorrência;
- **Processos Internos:** hoje em dia já todas as seguradoras possuem a maioria dos seus processos internos digitalizados, o que lhes oferece inúmeras vantagens, desde a automatização de tarefas rotineiras, melhoria da qualidade da informação e dos serviços e a eficiência dos serviços prestados ao cliente.;
- **Canais Digitais:** ter uma série de canais digitais à disposição de cada seguradora, sejam eles, *websites* ou redes sociais é, sem dúvida, algo que pode trazer diversos benefícios para o relacionamento entre a seguradora e os seus clientes, que, futuramente, se refletirá num aumento da sua rentabilidade.

O processo de TD requer uma abordagem global da organização, levando a que normalmente se criem novos modelos de negócio, estes sim, orientados para o digital. Neste sentido, este processo é, não só potenciado pela transformação dos processos internos das organizações, como também pela transformação dos produtos e do mecanismo de

comunicação com o cliente, que, conseqüentemente, acabam por influenciar a cultura e toda a forma de funcionamento da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta secção está dividida em quatro subcapítulos. No primeiro pretende-se refletir sobre os resultados apresentados anteriormente e concluir todo o estudo efetuado até então. No segundo subcapítulo encontram-se os principais contributos deste estudo, e naturalmente, as suas implicações. Por fim, o terceiro e quarto subcapítulos são destinados, respetivamente, às limitações encontradas nesta investigação e às sugestões para investigações futuras.

5.1 Conclusões

Com olho na importância da digitalização e no poder da mudança, este trabalho foi elaborado com o objetivo de perceber e discutir o processo de TD nas seguradoras existentes em Portugal. Este processo de TD irrompeu não só devido ao avanço tecnológico e consequentes mudanças de preferências e necessidades dos clientes, como também, recentemente, devido à pandemia e toda a obrigatoriedade de mudança a que esta esteve e está, ainda hoje, associada.

Com este trabalho de investigação foram atingidos os quatro objetivos propostos inicialmente, e que se encontram no subcapítulo 1.2. O objetivo 1 (Perceber de que forma a TD pode contribuir para que as organizações se enquadrem nesta era digital) foi alcançado nos subcapítulos 2.2 e 2.3 onde é abordada a era digital e a TD, respetivamente. O objetivo 2 (Explorar o conceito de TD, nomeadamente, nas suas dimensões, objetivos, efeitos, *drivers*, etapas, fatores de sucesso, impactos e barreiras) foi atingido no subcapítulo 2.4 constituído por diversas subsecções, cada uma com respostas a estes conceitos caracterizadores da TD. O objetivo 3 (Compreender de que forma a integração de TD por parte das seguradoras pode contribuir para a sua melhoria interna e na interação com os clientes) foi atingido no subcapítulo 2.5 referente ao processo de TD nas seguradoras, e por fim, o objetivo 4 (Perceber a realidade vivida no setor das seguradoras existentes em Portugal no que diz respeito à TD) foi alcançado no capítulo 4, com recurso à análise das quatro entrevistas.

Desta forma, e olhando para o que foi documentado na revisão de literatura e as conclusões que se conseguiram extrair da análise das quatro entrevistas, é então possível responder às questões de investigação colocadas no subcapítulo 1.3:

1. Qual o papel da TD no setor das seguradoras?

Para todas as seguradoras, o digital, cada vez mais, assume um papel fundamental ao seu sucesso. Para algumas, o digital é sinónimo de inovação e adaptação, mas também de vantagens ao nível interno, como a melhor qualidade de informação, e ao nível externo, como a maior rapidez de comunicação com o cliente. No entanto, há seguradoras que, de facto, ainda têm por onde evoluir em relação ao digital, e que apenas recorrem ao digital em alguns processos internos, como a comunicação entre colaboradores e a criação de seguros, apesar de reconhecerem os seus benefícios a nível externo. Isto deve-se, fundamentalmente, ao receio de maior exposição digital e conseqüente abertura a riscos cibernéticos, como também devido ao possível afastamento dos clientes com as plataformas digitais, causado pelo mercado de clientes a que se dirigem, considerando o contacto pessoal a melhor estratégia de aproximação.

2. Que alterações organizacionais internas são necessárias para uma eficiente TD nas seguradoras?

Com a mudança para o mundo digital, as seguradoras tiveram de adaptar toda a sua organização, e em particular a cultura, após o crescimento abrupto das tecnologias digitais na sociedade. Esta mudança passou por diversos pontos desde a mudança de mentalidade dos colaboradores, a filosofia de trabalho, a introdução da tolerância ao erro, o investimento em aspetos formativos e a nova forma de olhar para o cliente. Com estes aspetos bem definidos, pretenderam dar maior conforto aos seus colaboradores, para que sentissem menor dificuldade e desconforto nos processos de mudança, a fim de evitar possíveis atrasos na produção/execução de tarefas, contribuindo, assim, para o maior sucesso da organização. Há ainda seguradoras, criadas recentemente, que não

sentiram a necessidade de modificar culturalmente a organização, uma vez que foram criadas nesta era e com uma cultura apta para o digital.

3. De que forma os canais digitais podem contribuir para o aumento do conhecimento das seguradoras sobre os seus clientes? Que vantagens acarretam?

Existem dois grupos distintos, no que toca ao papel que os canais digitais desempenham na organização. Para algumas seguradoras, os canais digitais são meramente informativos, onde o fluxo de informação é unidirecional, dado que apenas a seguradora comunica com o cliente fornecendo-lhe informação sobre a organização e os produtos que possui. Em contrapartida, outras seguradoras possuem canais digitais bastante interativos, onde a comunicação estabelecida acontece nos dois sentidos (seguradora-cliente e vice-versa). Estes canais digitais possuem diversas vantagens, sendo as principais a melhoria da experiência dos clientes e o conseqüente aumento da sua satisfação, e a melhoria da relação entre a seguradora e os seus clientes. No *website* destas seguradoras o cliente pode, por exemplo, participar um sinistro, consultar apólices e simular um seguro, o que não acontece nas restantes. A nível de redes sociais, mostram-se muito mais ativas e possuem um leque mais alargado de opções de plataformas.

Concluindo este trabalho de investigação, acredito que as seguradoras devem encarar o processo de TD como uma oportunidade de negócio e de inovação, que lhes trará alguns obstáculos iniciais, mas que rapidamente serão recompensados ao nível da satisfação e possível aumento da carteira de clientes, da automatização de processos internos, da rapidez de resposta, da credibilidade de informação e tantos outros fatores que ditam o sucesso de uma seguradora. Para isso tem de adaptar a sua organização, mais em concreto a sua cultura e adotar novas tecnologias que potenciem o relacionamento entre a seguradora e os clientes.

5.2 Contributos e Implicações

O presente trabalho contribui com conhecimento teórico sobre o complexo processo de TD, uma vez que aborda tópicos como as etapas do processo de TD, as suas dimensões, os seus objetivos e *drivers*, os fatores de sucesso, os impactos e as principais barreiras a este processo. Para além disso contribui com conhecimento prático sobre a forma como as seguradoras foram progressivamente adaptando o seu modelo de negócio e a cultura nesta era digital, em resposta ao uso de tecnologias digitais interna e externamente. Adicionalmente havia também escassez de informação sobre a relação da TD e o setor das seguradoras existentes em Portugal, sendo que, dessa forma, a presente investigação poderá impulsionar outras investigações relacionadas com o tema. Para além disso, este trabalho poderá ajudar as seguradoras que ainda não tenham uma forte ligação ao digital e que pretendam iniciar um processo de TD ou até reforçar o sucesso digital, fornecendo uma melhor compreensão das dimensões definidas como relevantes para este processo e analisando casos práticos onde o digital tanto assume um papel principal, como secundário. Assim, e de uma forma geral, o presente trabalho faculta o acesso a um conjunto de informações relevantes sobre as práticas atuais relacionadas com a TD no mundo das seguradoras.

5.3 Limitações do Estudo

Tal como acontece em todas as investigações, há, naturalmente, implicações subjacentes ao estudo. A primeira grande limitação prende-se com o facto de as conclusões serem resultado de uma análise de apenas quatro estudo de casos, sendo que, teria sido mais vantajoso abranger um maior número de seguradoras. A segunda limitação deve-se à forma como foi feita a sua recolha de dados, uma vez que, devido às limitações de acesso à maioria dos entrevistados e às suas disponibilidades, houve necessidade de se realizar duas entrevistas via email, tratando-se de entrevistas estruturadas, uma via videochamada e outra de forma presencial, estas últimas já semiestruturadas. No entanto, as entrevistas realizadas via email restringiram o acesso a reações espontâneas sobre as questões e restringiram, de alguma forma, as respostas às perguntas colocadas. A terceira limitação é consequência da anterior, visto que a riqueza das respostas saiu prejudicada, devido ao facto dos entrevistados

forneceram respostas curtas e breves, não aprofundando alguns tópicos, como por exemplo, os processos internos digitais e a questão das mudanças observadas na organização.

5.4 Sugestões para Futuras Investigações

Como referido anteriormente, existe pouco conteúdo e investigações que cubram e relacionem o tema da TD e as seguradoras. Desta forma, e após a conclusão deste projeto de investigação, é possível destacar algumas ideias que possam ser interessantes para outras investigações.

De forma a combater algumas das limitações mencionadas anteriormente sugere-se que se estude um número mais alargado de seguradoras e que se incluam no estudo seguradoras que sejam totalmente digitais, uma vez que estão, cada vez mais, em expansão. Seguidamente sugere-se que se faça uma comparação com as seguradoras do estrangeiro, de forma que se perceba onde se enquadra Portugal neste tópico do digital. Sugere-se ainda que, e uma vez que são áreas de negócio bastante parecidas, se tente comparar o setor dos seguros ao setor bancário e perceber que diferenças se encontram ao nível do uso de canais digitais.

Por último, sugere-se que a par das entrevistas e da observação dos *websites* e redes sociais, futuras investigações apresentem uma componente quantitativa sobre a perceção dos clientes acerca dos esforços de TD das seguradoras, de forma a enriquecer este tópico com a opinião do lado de quem usufrui dos serviços, o cliente.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczewski, P. (2018). The Digital Transformation Pyramid on Intelligent Organizations. In J. Ministr & M. Tvrdíková (Eds.), *IT for Practice 2018* (pp. 65–78).
- Aguiar, T., Gomes, S. B., Da Cunha, P. R., & Da Silva, M. M. (2019). Digital transformation capability maturity model framework. *Proceedings - 2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Conference, EDOC 2019*, 51–57. <https://doi.org/10.1109/EDOC.2019.00016>
- Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional e Práticas de Investigação Educacional. In *Universidade Aberta*. [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%281ª edição_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%281ª%20edição_atualizada%29.pdf)
- ASF. (2021a). *Impacto da pandemia COVID-19 na atividade Não Vida das empresas de seguros / 2020*.
- ASF. (2021b). Prémios de Seguro Direto da Atividade Seguradora-2020 (valores provisórios). *Psdas*. www.asf.com.pt
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020). *Digital Maturity: Definition and Model*. 138(Mtde), 443–449. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.073>
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo, Edições 70, Lisboa. In *Revista Educação* (Vol. 22, Issue 37). http://books.google.com/books?id=AFpxPgAACAAJ%5Cnhttp://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html#_ftn1
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). *Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches*. <http://aisel.aisnet.org/icis2017/PracticeOriented/Presentations/4>
- Boyer, M., & Nyce, C. M. (2011). *Market growth and barriers to entry- evidence from the title insurance industry*.
- Braun, A. 1981-, & Schreiber, F. 1986-. (2017). *The current InsurTech landscape : business models and disruptive potential*.
- Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*,

- 84, 112–117. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009>
- Butler, T. (2020). What's Next in the Digital Transformation of Financial Industry? *IT Professional*, 22(1), 29–33. <https://doi.org/10.1109/MITP.2019.2963490>
- Cappiello, A. (2020a). The Digital (R)evolution of Insurance Business Models. *American Journal of Economics and Business Administration*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2020.1.13>
- Cappiello, A. (2020b). The Technological Disruption of Insurance Industry: A Review. *International Journal of Business and Social Science*, 11(1). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n1a1>
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. da. (2016). Revista Eletrônica de Ciência Política. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173–188.
- Cequinel Belli, V. (2018). *Substituição de Pessoas por Máquinas e o Uso de Inteligência Artificial pelo Mercado Segurador*.
- Chanias, S., & Hess, T. (2016). How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. *LMU Munich*, 14.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Coelho, F., & Easingwood, C. (2005). Determinants of multiple channel choice in financial services: An environmental uncertainty model. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 199–211. <https://doi.org/10.1108/08876040510605235>
- Coelho R. (2021). Transformação digital: uma inevitabilidade para as empresas. Impacting digital. Acedido em 03/01/2022, <https://impacting.digital/pt-pt/transformacao-digital-nas-empresas/>
- Dirnberger, E., Urban, M., & Von Hülsen, B. (2018). *Start, enable, and scale digital transformation in insurance*.
- Dores, V., & Domingues, T. (2020). *A importância macroeconómica do ramo segurador em Portugal: análise input-output*. www.gee.gov.pt
- Dumm, R. E., & Hoyt, R. E. (2002a). *38 th Annual Seminar of the International Insurance Society held in Singapore on*. www.delta.com
- Dumm, R. E., & Hoyt, R. E. (2002b). *Insurance Distribution Channels: Markets in Transition*.

www.delta.com

- Earley, S. (2014). The digital transformation: Staying competitive. *IT Professional*, 16(2), 58–60. <https://doi.org/10.1109/MITP.2014.24>
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Eckert, C., & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift Fur Die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(5), 333–360. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00475-9>
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Forman, C., & Gron, A. (2005). *Vertical Integration and Information Technology Adoption: A Study of the Insurance Industry*.
- Gimpel, H., & Röglinger, M. (2015). *Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study*. www.fim-rc.de
- Gobble, M. A. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research Technology Management*, 61(5), 66–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2021). Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
- Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 337–346. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*.

- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27, 38–45. <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). *IT'S NOT A DIGITAL TRANSFORMATION WITHOUT A DIGITAL CULTURE*.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. *Mediterranean Conference on Information Systems*, 33. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016><http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Hess, T., Mat, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). *Options for formulating a digital transformation strategy*.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>
- Hrustek, L., Tomicic Furjan, M., & Pihir, I. (2019). Influence of digital transformation drivers on business model creation. *2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, MIPRO 2019 - Proceedings*, 1304–1308. <https://doi.org/10.23919/MIPRO.2019.8756666>
- Idwall (2020). Transformação digital nas empresas: os impactos da digitalização dos pagamentos e suas oportunidades. Idblog. Acedido em 18/01/2022, <https://blog.idwall.co/transformacao-digital-digitalizacao-dos-pagamentos/>
- JOSHUA, A. I. (2019). *59- Factors-Influencing-The-Adoption-Of-Technologies-In-The-Insurance-Industry*.
- Junge, A. L. (2019). Digital transformation technologies as an enabler for sustainable logistics and supply chain processes – an exploratory framework. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(3), 462–472. <https://doi.org/10.14488/bjopm.2019.v16.n3.a9>
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation Becoming a digitally mature enterprise In collaboration*

- with. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-not-technology-drives-digital-transformation>
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review, Summer*, 5,6. <http://sloanreview.mit.edu/digital2017>
- Keller, B., Eling, M., Schmeiser, H., Christen, M., & Loi, M. (2018). Big Data and Insurance: Implications for Innovation, Competition and Privacy. In *The Geneva Association* (Issue March). www.genevassociation.org
- Kim, R. Y. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 212–218. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>
- Kő, A., Fehér, P., & Szabó, Z. (2019). Digital Transformation – A Hungarian Overview. *Economic and Business Review*, 21(3). <https://doi.org/10.15458/ebr.91>
- Kontić, L., & Vidicki, Đ. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(2), 29–35. <https://doi.org/10.5937/straman1801029k>
- Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. *Journal of Computer Science*, 16(4), 493–507. <https://doi.org/10.3844/JCSSP.2020.493.507>
- Kutnjak, A., Pihir, I., & Furjan, M. T. (2019). *Digital Transformation Case Studies Across Industries & Literature Review; Digital Transformation Case Studies Across Industries*.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. In *Business and Information Systems Engineering* (Vol. 57, Issue 5, pp. 339–343). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. *30th Bled EConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives, BLED 2017*, 427–444. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Morakanyane, R., O'reilly, P., & Mcavoy, J. (2020). *Determining Digital Transformation Success Factors*. <https://hdl.handle.net/10125/64274>

- Moreira, E. (2018) Era Digital: entenda o que é isso e como impacta os negócios. Transformação Digital. Acedido em 27/12/2021, <https://transformacaodigital.com/tecnologia/era-digital-entenda-o-que-e-isso-e-como-impacta-os-negocios/>
- Nadella, S., & Euchner, J. (2018). Navigating Digital Transformation: An Interview with Satya Nadella. *Research Technology Management*, 61(4), 11–15. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471272>
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>
- Nascimento L. (2022). História do Seguro: Tudo sobre a História dos Seguros. Acedido em 01/05/2022, <https://historiadosseguro.com/historia-de-seguros-portugal/>
- Ochoa, O. L. (2016). Digital Culture: Building new organizational behaviors and habits to maximize the potential of technology. In Deusto Business Alumni (Ed.), *Boletín de Estudios Económicos* (Vol. 54, pp. 71–83).
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications Recommended Citation*. <https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>
- Pakfiliz, B., & Kurtulmuş, S. (2018). Digital Transformation in the Insurance Sector: The Case of Turkey. In *Journal of Industrial Policy and Technology Management* (Vol. 1, Issue 2).
- Persson, M., Grundstrom, C., & Väyrynen, K. (2018). A case for participatory practices in the digital transformation of insurance. *31st Bled EConference: Digital Transformation: Meeting the Challenges, BLED 2018*, 429–440. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4.29>
- Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation Recommended Citation. *Wirtschaftsinformatik Proceedings 2015*, 109, 1634–1648. <http://aisel.aisnet.org/wi2015/109>
- Pisoni, G. (2021). Going digital: case study of an Italian insurance company. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 106–115. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0225>
- Poleza, M., & Varvakis, G. (2019). PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: RAZÕES E RESULTADOS. *Ciki*.

- Potsch, F. (2019). *O problema das organizações tradicionais não é tecnológico, mas psicológico!*
- Pousttchi, K., Gleiss, A., Buzzi, B., & Kohlhagen, M. (2019). Technology impact types for digital transformation. *Proceedings - 21st IEEE Conference on Business Informatics, CBI 2019, 1*, 487–494. <https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00063>
- Rebelo, F. (2017). *O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: MARKETING DIGITAL E CONSUMIDOR.*
- Sandkuhl, K., Shilov, N., & Smirnov, A. (2019). Facilitating digital transformation by multi-aspect ontologies: Approach and application steps. *IFAC-PapersOnLine, 52(13)*, 1609–1614. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.430>
- Schoch, K. (2016). Case study research. The scholar-practitioner's guide to research design. *The Scholar-Practitioner's Guide to Research Design*, 227–241. https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/105275_book_item_105275.pdf (accessed 16 July 2021)
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review, 29(2)*, 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science, 15(Suppl.1)*, 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Schwertner, K. (2021). *The Impact of Digital Transformation on Business: A Detailed Review.* 1–29. <https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-3>
- Shahiduzzaman, M., Kowalkiewicz, M., Barrett, R., & McNaughton, M. (2017). Digital Business: Towards a Value-Centric Maturity Model. *PWC Report Chair in Digital Economy, August*, 1–26. <https://chairdigitaleconomy.com.au/wp-content/uploads/2018/04/Digital-Business-Part-B.pdf>
- Shaughnessy, H. (2018). Creating digital transformation: Strategies and steps. *Strategy and Leadership, 46(2)*, 19–25. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2017-0126>
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research, 8(3)*, 139. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>
- Svetlana, V. (2016). *INSURTECH: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES.*

<http://ijite.org/>

- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). *Digital Transformation Is Not About Technology*. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Tang, D. (2021). What Is Digital Transformation? *Edpacs*, 64(1), 9–13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>
- Teixeira, E. B. (2003). A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. *Informação & Informação*.
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683–693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Tolboom, I. (2016). *The impact of digital transformation*.
- Turchi P. (2018). The Digital Transformation Pyramid. The digital transformation people. Acedido em 12/01/2022, <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation/digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/>
- Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership and Organization Development Journal*, 37(5), 579–592. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0170>
- Turgaeva, A. A., Kashirskaya, L. V., Zurnadzhlyants, Y. A., Latysheva, O. A., Pustokhina, I. V., & Sevbitov, A. V. (2020). Assessment of the financial security of insurance companies in the organization of internal control. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2243–2254. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(52\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(52))
- Ulez'ko, A., Demidov, P., & Tolstykh, A. (2019). *The effects of the digital transformation*.
- van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2020). Designing a comprehensive understanding of digital transformation and its impact. *32nd Bled EConference Humanizing Technology for a Sustainable Society, BLED 2019 - Conference Proceedings*, 745–763. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-280-0.39>
- Verina, N., & Titko, J. (2019, May 13). *Digital transformation: conceptual framework*. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times

- of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 10(1), 22. <https://doi.org/10.3991/ijac.v10i1.6334>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 28, Issue 2, pp. 118–144). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Von Rosing, M., & Etzel, G. (2020). *Introduction to The Digital Transformation Lifecycle*. www.globaluniversityalliance.org
- Werth, O., Schwarzbach, C., Rodríguez Cardona, D., Breitner, M. H., & Graf von der Schulenburg, J. M. (2020). Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector. *Zeitschrift Fur Die Gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(2–4), 155–179. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00486-6>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6. <http://www.capgemini.com/resources/digital->
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2017). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *Key Engineering Materials*, 726 KEM, 460–464. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/KEM.726.460>

APÊNDICES

Apêndice I- Lista de Ferramentas

Ao longo do desenvolvimento deste projeto de investigação foram utilizadas algumas ferramentas que ajudaram em diversas partes deste processo, desde o Planeamento, a Revisão de Literatura e o Estudo de Casos. A Tabela 2 mostra quais as ferramentas que foram usadas, bem como o capítulo em que foram aplicadas e qual a sua principal finalidade.

Tabela 14 - Lista de Ferramentas (compilação da autora)

Ferramenta	Capítulo(s)	Utilidade
Microsoft Excel	Planeamento	Esta ferramenta foi utilizada para criar tabelas e matrizes inseridas na secção do planeamento, bem como o diagrama de calendarização
Google Scholar	Revisão de Literatura	Estas ferramentas foram utilizadas para procurar e citar artigos adequados à realização da revisão de literatura
Scopus		
Web of Science		
SciElo		
Mendeley		Esta ferramenta foi utilizada para ajudar na gestão dos diversos artigos seleccionados
NVivo	Estudo de casos	Esta ferramenta será utilizada para analisar as entrevistas realizadas às seguradoras

Apêndice II- Matriz Autores, Ano vs. Conceitos

Os conceitos indicados de seguida foram considerados essenciais ao desenrolar deste projeto de investigação enquadrado no tema da TD nas Seguradoras e, por isso, foram meio de restrição no processo de seleção de artigos a estudar.

De forma a facilitar a leitura dos artigos tornando-a segmentada por temas, foi elaborada a Tabela 16 que relaciona os autores e ano dos diversos artigos, com os conceitos-chave desta investigação representados na tabela 15.

Tabela 15 - Conceitos-chave (compilação da autora)

Conceito 1	Conceito de TD	Conceito 7	Mudanças para a integração de TD
Conceito 2	Objetivos da TD	Conceito 8	Impactos da TD
Conceito 3	Dimensões da TD	Conceito 9	Barreiras à integração de TD
Conceito 4	Drivers da TD	Conceito 10	Etapas do processo de TD
Conceito 5	Fatores de Sucesso da TD	Conceito 11	Seguradoras e a TD
Conceito 6	Meios de implementação de TD	Conceito 12	<i>InsurTech</i>

Tabela 16 - Matriz Autores, Ano vs. Conceitos Chave (compilação da autora)

Autores, Ano	Conceito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(Adamczewski, 2018)		x					x				x		
(Aguiar et al., 2019)		x											
(Cequinel Belli, 2018)						x	x	x	x	x		x	
(Berghaus & Back, 2017)		x	x	x	x					x			
(Boyer & Nyce, 2011)						x			x	x		x	
(Braun & Schreiber, 2017)					x				x			x	x
(Burchardt & Maisch, 2019)		x				x		x	x	x			
(Cappiello, 2020a)		x											x
(Cappiello, 2020b)		x										x	x
(Chantias et al., 2019)		x			x		x						
(Coelho, 2021)		x							x	x	x		
(Coelho & Easingwood, 2005)							x		x				
(Dirnberger et al., 2018)		x				x					x	x	

Autores, Ano	Conceito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(Dumm & Hoyt, 2002a)							x		x	x		x	
(Earley, 2014)		x									x		
(Ebert & Duarte, 2018)		x	x		x				x				
(Eckert & Osterrieder, 2020)							x		x			x	
(Eling & Lehmann, 2018)		x				x			x	x		x	
(Forman & Gron, 2005)		x					x		x		x	x	
(Gimpel & Röglinger, 2015)		x						x	x				
(Gobble, 2018)		x			x								
(Guzmán-Ortiz et al., 2020)		x		x								x	
(Hanelt et al., 2021)						x		x	x				
(Hartl & Hess, 2017)		x		x					x				
(Heavin & Power, 2018)		x								x	x		
(Hemerling et al., 2018)		x						x			x		
(Henriette et al., 2016)		x						x		x			
(Hess et al., 2016)		x		x	x		x	x			x		
(Idwall, 2020)		x							x			x	
(JOSHUA, 2019)						x	x		x			x	
(Junge, 2019)		x					x		x				
(G. Kane, 2019)		x				x		x		x			
(G. C. Kane et al., 2015)		x					x	x					
(Keller et al., 2018)							x	x	x	x		x	
(Kó et al., 2019)		x	x	x	x					x			
(Kontić & Vidicki, 2018)								x		x			
(Korachi & Bounabat, 2020)		x				x		x			x		
(Kutnjak et al., 2019)		x							x				
(Matt et al., 2015)		x		x	x	x	x						
(Matt et al., 2015)		x		x			x						
(Morakanyane et al., 2020)		x	x	x	x	x							

Autores, Ano	Conceito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(Morakanyane et al., 2017)		x			x				x				
(Moreira, 2018)		x											
(Naimi-Sadigh et al., 2021)		x				x			x		x		
(Osmundsen et al., 2018)		x	x	x		x		x	x				
(Piccinini et al., 2015)		x		x	x								
(Pisoni, 2021)						x	x	x	x	x			x
(Poleza & Varvakis, 2019)		x					x		x		x		
(Potsch, 2019)		x						x					
(Pousttchi et al., 2019)							x		x				
(Rebelo, 2017)		x							x				
(Von Rosing & Etzel, 2020)		x							x		x		
(Schwarz Müller et al., 2018)		x							x				
(Schwertner, 2021)		x						x	x				
(Schwertner, 2017)		x				x		x	x	x			
(Shaughnessy, 2018)		x				x					x		
(Sow & Aborbie, 2018)		x						x					
(Svetlana, 2016)						x				x	x	x	x
(Tabrizi et al., 2019)								x					
(Tekic & Koroteev, 2019)		x	x	x	x		x				x		
(Tolboom, 2016)		x						x	x				
(Turchi, 2018)		x		x							x	x	
(Turgaeva et al., 2020)								x	x	x		x	
(Ulez'ko et al., 2019)		x							x				
(van Veldhoven & Vanthienen, 2020)		x											
(Verina & Titko, 2019)		x		x	x								
(Vey et al., 2017)		x						x			x		
(Vial, 2019)		x						x	x	x			

Autores, Ano	Conceito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(Werth et al., 2020)	x					x			x				
(Westerman et al., 2014)	x												

Apêndice III- Seguradoras em Portugal

Nesta tabela constam as vinte e sete seguradoras seleccionadas inicialmente, com recurso à ASF, sendo que apenas quinze foram contactadas. As seguradoras destacadas na tabela, correspondem às quatro que aceitaram participar na entrevista.

Tabela 17 - Seguradoras existentes em Portugal (compilação da autora)

Seguradora	Tipo de Autorização	Site Informativo?	Site Interativo? O que possui?	Foi contactada?
Abarca	Não Vida	Sim	Não	Sim
ACP Mobilidade	Não Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente	Não
Aegon Santander	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Não
Ageas	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente	Sim
BPI Vida e Pensões	Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Não
Caravela	Não Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
Allianz	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
Cosec	Não Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente	Não
Crédito Agrícola	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente	Sim
Fidelidade	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
GamaLife	Vida	Sim	Não	Sim
Generali/ Tranquilidade	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
Lusitania	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
Mapfre	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
Médis	Não Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Não
MUDUM	Não Vida	Sim	Mais menos. A área de cliente é a do Novo Banco	Não
Multicare	Não Vida	Sim	Mais menos. A área de cliente é a da Fidelidade. Possui simuladores	Não
Mútua dos Pescadores	Não Vida	Sim	Não	Sim
Ocidental	Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente	Sim
Planicare	Não Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Não
Real Vida Seguros	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim
RNA Seguros	Não Vida	Sim	Não	Não
Santander Totta Seguros	Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente	Não
Una Seguros	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente	Não
Via Direta	Não Vida	Sim	Não	Sim
Victoria	Mista	Sim	Sim. Possui área de cliente	Não
Zurich	Vida	Sim	Sim. Possui área de cliente e simuladores	Sim

Apêndice IV- Entrevista Abarca

Boa tarde.

O meu nome é Maria João Silva, sou aluna do quinto e último ano do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

O objetivo desta entrevista é recolher informações sobre a TD nas seguradoras em termos de perceber os processos, dimensões, benefícios e barreiras, com especial foco nos processos de relacionamento com o cliente, em termos de canais digitais capazes de melhorar a comunicação destas com os clientes.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obter o máximo de informação empírica e conseguir assim enriquecer o conhecimento gerado na minha investigação.

Maria João Silva: A Abarca é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital? Ou seja, alguma da sua atividade (interna ou externa) é feita via digital?

Colaborador Abarca: Sim, atualmente apenas atividades internas.

Maria João Silva: Se sim, na sua perspetiva, o que significa o digital para a Abarca e para este setor?

Colaborador Abarca: O digital significa inovação, maior presença nas redes sociais, maior facilidade de comunicação com o cliente e com os diversos stakeholders, maior rapidez de comunicação.

Maria João Silva: A Abarca possui, por exemplo, canais digitais interativos, onde o cliente possa simular um seguro, consultar apólices, etc. (algo que não seja só informativo), ou apenas possui mecanismos internos digitais?

Colaborador Abarca: Atualmente, apenas mecanismos internos digitais.

Maria João Silva: O que considera que motivou a necessidade de começarem a atuar no digital? Ou seja, quais foram as motivações para a Abarca começar a utilizar processos digitais?

Colaborador Abarca: A era em que nos encontramos é uma era digital por isso a Abarca não podia ignorar as vantagens que daí advêm.

Maria João Silva: Em que consistem os vossos processos internos digitais? Quais as suas funcionalidades?

Colaborador Abarca: Todo o nosso processo produtivo está digitalizado na nossa aplicação técnica core, o que permite o acesso à informação por parte de qualquer colaborador, em qualquer momento, de forma remota, obviamente estando os acessos restringidos em função das responsabilidades de cada colaborador.

Maria João Silva: A nível de resultados internos, de satisfação e motivação dos trabalhadores, da eficiência de tarefas, etc. quais foram os principais diferenças que notaram após a integração de processos internos digitais?

Colaborador Abarca: A digitalização dos processos facilita o trabalho de todos os colaboradores, pois o acesso à informação é muito mais célere e eficaz. Isto também acaba por se refletir num melhor serviço prestado aos nossos clientes.

Maria João Silva: Antes dessa mudança para o digital, houve, com certeza, necessidade de alterarem aquela que era a antiga cultura da Abarca. Em que consistiu essa mudança?

Colaborador Abarca: No caso da Abarca, uma vez que a empresa foi constituída em 2016, não houve propriamente uma passagem para o digital pois a Companhia já foi criada numa era digital. Não houve necessidade de mudar mentalidades, apenas houve necessidade de parametrizar os sistemas para responderem às necessidades da Companhia e formar os trabalhadores consoante fossem surgindo novas tecnologias.

Maria João Silva: Houve alguma resistência à mudança? Por parte de quem?

Colaborador Abarca: Não houve resistência à mudança pois não houve propriamente uma mudança, dada a recente constituição da Companhia. Tem havido sim uma evolução no sentido de tornar os processos cada vez mais digitais.

Maria João Silva: Pensam algum dia adquirir um canal digital onde possam interagir com o cliente? Que vantagens prevê com essa integração? E desvantagens?

Colaborador Abarca: Sim, está nos nossos planos de médio prazo. A grande vantagem é chegar a um maior número de clientes, de forma mais fácil e ágil. A principal desvantagem é uma eventual maior exposição a riscos cibernéticos, a qual pode, no entanto, ser controlada através das ferramentas adequadas.

Maria João Silva: Se um dia a Abarca optasse por integrar um canal digital interativo, que funcionalidades acha que seriam vantajosas implementar? Tendo em conta a visão e expectativa do cliente.

Colaborador Abarca: O negócio da Abarca é um negócio muito específico que não dá para ser gerido integralmente no formato digital, pelo que talvez o mais importante fosse ter informação sobre os nossos produtos, facilmente acessível e de forma intuitiva e um atalho para que potenciais clientes nos possam contactar de forma célere e assim, nos consigamos ajustar melhor às suas necessidades

Maria João Silva: Caso optasse por integrar os tais canais digitais, esta mudança seria bem aceite por parte dos trabalhadores? Teriam alguma formação técnica? Como seria feita toda esta gestão?

Colaborador Abarca: Sim, seria bem aceite já que estamos a falar de uma Companhia recentemente criada em que a maior parte dos colaboradores são jovens. Claro que implicaria

formação para que todos os envolvidos, em cada processo, saibam quais as funcionalidades disponíveis e como tirar partido delas. Possivelmente, dada a dimensão da Companhia, esta gestão seria feita com apoio de uma entidade especializada subcontratada.

Maria João Silva: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Abarca? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências dos clientes?

Colaborador Abarca: O nosso objetivo é exceder as expectativas dos nossos clientes todos os dias. O nosso trabalho é desenvolvido com o objetivo de ir de encontro às necessidades dos nossos clientes e somos flexíveis de forma a podermos adaptar a diferentes necessidades que possam surgir.

Maria João Silva: Na sua perspetiva, que mudanças vê na Abarca em relação ao futuro digital? Há algo que veja que possa ser melhorado futuramente?

Colaborador Abarca: Há muita coisa a melhorar, nomeadamente em termos de digitalização externa, como por exemplo, maior presença nas redes sociais, desenvolvimento do site, etc.

Apêndice V- Entrevista Allianz

Boa tarde.

O meu nome é Maria João Silva, sou aluna do quinto e último ano do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

O objetivo desta entrevista é recolher informações sobre a TD nas seguradoras em termos de perceber os processos, dimensões, benefícios e barreiras, com especial foco nos processos de relacionamento com o cliente, em termos de canais digitais capazes de melhorar a comunicação destas com os clientes.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obter o máximo de informação empírica e conseguir assim enriquecer o conhecimento gerado na minha investigação.

Maria João Silva: Para começar, poder-me-ia falar sobre a Allianz, como surgiu, o que faz, qual a sua missão, como está distribuído pelo país, etc.

Joana Silva: A Allianz é uma empresa multinacional, que está presente em mais de 70 países e é um dos líderes mundiais em Seguros e Gestão de Ativos. A Allianz Portugal nasceu em 1999 e é representada por mais de 5 mil agentes, dispersos pelo continente e ilhas. No geral é uma companhia centrada nas necessidades das pessoas, com soluções e serviços inovadores, tendo a digitalização como base de partida para tudo o que desenvolve.

Maria João Silva: A Allianz é uma seguradora que já opera num modelo de negócio digital. Já possui processos internos digitais e canais digitais para comunicar com o cliente, pelo que eu consegui recolher. Na sua perspetiva, o que considera que significa o digital para este setor?

Joana Silva: Acho que essencialmente significa estar disponível para um mercado de cliente digital, fruto da globalização e da digitalização, potenciadas pela revolução tecnológica, e sempre com abertura para novas possibilidades de inovação e crescimento.

Maria João Silva: O que considera que motivou a necessidade de começarem a atuar no digital? Ou seja, quais foram as motivações que levaram a Allianz começar a utilizar esses processos digitais?

Joana Silva: Houve a necessidade de transformar o mercado segurador que é, historicamente, muito tradicional, aliada à necessidade de inovar e responder às necessidades do cliente, que são cada vez mais digitais. Já antes de 2020 começaram a existir movimentações no grupo Allianz, no sentido de nos tornarmos mais digitais, mas a pandemia alavancou e acelerou todo o processo, permitindo-nos estar disponíveis muito mais rapidamente no digital.

Maria João Silva: Em que consistem os vossos processos internos digitais? Quais as suas funcionalidades?

Joana Silva: Como sabes a transformação digital é um processo contínuo. A Allianz iniciou este processo há relativamente pouco tempo, existindo ainda, naturalmente, um grande caminho para percorrer. Atualmente, os colaboradores Allianz já têm ferramentas colaborativas de trabalho disponíveis, dispõe de acesso a algumas ferramentas de comunicação digital, assíncronas e síncronas, o que permite à Companhia comunicar internamente e estar disponível em vários canais de acesso.

Com a digitalização da maioria dos processos internos, houve, por exemplo, um aumento da eficiência da seguradora e um acréscimo significativo das nossas ações sustentáveis, devido à diminuição de documentos físicos. Foi implementado um modelo de trabalho híbrido graças também ao poder da digitalização.

Maria João Silva: Com a integração desses processos digitais, que diferenças notou a nível de resultados internos, de satisfação e motivação dos trabalhadores, da eficiência de tarefas, etc.

Joana Silva: A nível interno houve acima de tudo aumento da satisfação do trabalhador, permitindo um maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, a automatização de

várias tarefas que eram mais manuais e rotineiras, e que causavam alguma desmotivação aos trabalhadores e por fim a maior eficiência e rapidez na execução de algumas tarefas.

Maria João Silva: Antes da integração de canais digitais, houve, com certeza, necessidade de alterarem aquela que era a antiga cultura da Allianz. Em que consistiu essa mudança? Foi bem aceite? Adotou alguma estratégia específica?

Joana Silva: A Allianz já estava a trabalhar num novo modelo de negócio antes da pandemia, já existindo um potencial de mudança cultural desde essa altura, acelerada pela pandemia. O percurso de mudança é contínuo, estamos gradualmente a fazer esta mudança de mentalidade e forma de trabalhar, mas de uma forma geral a mudança foi bem recebida. Nestas mudanças estamos essencialmente a tentar mudar a perspetiva que tínhamos sobre o cliente, ou seja, este cada vez mais tem de ser o foco dos nossos colaboradores, do nosso propósito, etc. A Allianz tenta comunicar constantemente e de forma clara e transparente sobre a forma de trabalho e modelo de negócio, apostando em formações contínuas.

Maria João Silva: Após essa utilização dos canais digitais, que mudanças foi possível observar? Quais foram os principais benefícios que observaram?

Joana Silva: Tal como respondido referi anteriormente, observou-se uma melhoria na satisfação dos trabalhadores, uma maior automatização de tarefas, maior eficiência e rapidez na execução de determinadas funções. Do lado do cliente verificou-se uma maior personalização e unificação dos nossos produtos, o que resultou num aumento da satisfação dos clientes com a Allianz.

Maria João Silva: Qual a relevância destes canais no processo de relacionamento com o cliente? Sente que houve uma aproximação dos clientes com a seguradora/funcionários, ou por outro lado, esse relacionamento saiu um bocadinho afetado negativamente? Como é que a empresa passou a encarar esta relação?

Joana Silva: O circuito de vendas da Allianz passa pela sua rede de agentes que, sobretudo devido à pandemia, teve de reformular a forma de contacto com o cliente e tornar-se mais digital, tendo adaptado esse formato a um modelo híbrido após os desconfinamentos. Naturalmente, no início do processo, houve um maior esforço por parte dos nossos agentes em se adaptarem a esses canais digitais e dar resposta por canais não tao habituados, mas hoje em dia é uma abordagem natural, que acabou por promover a relação com o cliente, uma vez que lhes foi permitida a comunicação por diversos canais. Por isso sim, considero que houve uma aproximação de ambas as partes.

Maria João Silva: Que funcionalidades possuem os vossos canais digitais? O que permite o cliente fazer?

Joana Silva: Entre muitas outras coisas permite o cliente estabelecer comunicação com os agentes da sua seguradora, acompanhar a receção de documentos, venda e cotação online, acesso a serviços digitais como, por exemplo, a telemedicina e a disponibilização de métodos de pagamento digitais.

Maria João Silva: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante aqui na Allianz? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências dos clientes?

Joana Silva: Sim, um dos princípios do modelo de negócio da Allianz é o foco no cliente. As ferramentas e processos a serem trabalhados têm sempre como princípio procurar responder às necessidades dos clientes e dar-lhes cada vez mais opções de self-service e serviços percecionados como úteis.

Maria João Silva: Quem gere e coordena os canais digitais da Allianz? Tem uma equipa nova e especializada externa e que vos fornece o serviço, ou é uma equipa interna?

Joana Silva: A Allianz Portugal pertence ao Grupo Allianz, que promove a transformação digital, bem como dispõe de equipas transversais e globais que trabalham nesta área.

Maria João Silva: Considera, que no geral, terem implementado todos os seus processos digitais atuais, quer internos, quer externos, foi benéfico? Consegue mencionar alguma desvantagem que tenha se feito sentir, antes, durante ou após a implementação desses processos digitais? Por exemplo, a nível de custos iniciais, de cibersegurança, etc.

Joana Silva: Sim, foi benéfico. Durante o processo de evolução existem sempre “dores de crescimento”, sendo natural que a Allianz as tenha sentido e continue a sentir, nalguns casos. No entanto não são impedimento de nada!

Para evoluir e transformar há sempre um investimento necessário, havendo custos para suportar essa transformação. Revela-se também necessário munir as pessoas de conhecimentos tecnológicos e técnicas que não eram necessários antes, respeitando sempre o período de adaptação a estas novas formas de trabalhar.

Maria João Silva: A Allianz é uma seguradora, que apesar de muitos dos seus processos e serviços serem digitais, possui muitos balcões em todo o país. Qual o motivo de terem permanecido com os locais físicos ativos? Porque não passar a ser uma seguradora totalmente digital?

Joana Silva: Essencialmente a força de vendas da Allianz está centrada na sua rede de agentes. Estrategicamente, a Allianz considera que é necessário estar perto dos vários tipos de clientes que a procuram, e estes não são exclusivamente digitais. Daí não termos abdicado das lojas físicas e de todos dos nossos agentes.

Maria João Silva: Na sua perspetiva, que mudanças vê na Allianz em relação ao futuro digital? Considera que há algo específico que possa ser futuramente melhorado?

Joana Silva: Considero que há sempre espaço de melhoria e a transformação digital não acontece de um dia para o outro, nem de um ano para o outro, o que implica que seja um trabalho contínuo, sempre em linha com a evolução do mercado e com as necessidades do cliente.

Maria João Silva: Claro! Da minha parte é tudo, agradeço imenso a disponibilidade e toda a informação fornecida.

Joana Silva: Ora essa! E boa sorte para o teu futuro.

Apêndice VI- Entrevista Fidelidade

Boa tarde.

O meu nome é Maria João Silva, sou aluna do quinto e último ano do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

O objetivo desta entrevista é recolher informações sobre a TD nas seguradoras em termos de perceber os processos, dimensões, benefícios e barreiras, com especial foco nos processos de relacionamento com o cliente, em termos de canais digitais capazes de melhorar a comunicação destas com os clientes.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obter o máximo de informação empírica e conseguir assim enriquecer o conhecimento gerado na minha investigação.

Maria João Silva: Para começar, poder-me-ia falar sobre a Fidelidade, como surgiu, o que faz, qual a sua missão e como está distribuído pelo país?

José Mário: Muito Bem. A Maria João tem ideia de quantos anos já tem a fidelidade?

Maria João Silva: Não sei o número exato, mas sei que é das seguradoras mais antigas, senão mesmo a mais antiga.

José Mário: Pronto tem 208 anos! Portanto a Fidelidade de hoje, da forma como ela está hoje desenvolvida, construída e a imagem que tem é fruto de processos de fusão/ transformação, sendo que a idade fomos buscá-la a uma das companhias mais antigas que também se chamava Fidelidade, daí o nome Fidelidade. Para já temos conseguido sobreviver a muitas fases/ conjunturas, quer de negócio, políticas, sociais e financeiras. Hoje a Fidelidade é uma empresa privada, mas já foi uma empresa pública com domínio do grupo da Caixa Geral de Depósitos. Neste momento 80% do capital social é detido por um conglomerado financeiro chinês, em que estes são os acionistas maioritários, os restantes 20% estão divididos, a Caixa Geral ainda é acionista da companhia em conjunto com os trabalhadores. Falando agora da situação mais recente, e desde que temos a gestão privada, a Fidelidade tem sofrido processos

transformacionais muito profundos, por força das circunstâncias, dos contextos políticos e económicos, e a cima de tudo pela transformação acelerada dos hábitos de consumo dos clientes, e da forma como a sociedade, nomeadamente as empresas e particulares, olham para um tema que não é da ordem do dia e que dá asas a que muitas vezes se pergunte porque é que existe uma companhia de seguros. E faço essa pergunta a si. Porque é que existe uma companhia de seguros? Porque é que faz sentido existe uma atividade deste género?

Maria João Silva: Eu acho que essencialmente é para dar algum suporte às pessoas em caso de ocorrência de algum incidente, a nível de custos, preocupação e assim.

José Mário: Essencialmente tem a ver com isto. Todos nós corremos riscos, eu se pegar numa viatura e for a conduzi-la, estou a correr um risco, para mim e para todas as pessoas que me rodeiam, e o nível de responsabilidade é tão elevado, que as pessoas não estão em condições de serem seguradoras de si mesmas e de assumir essa responsabilidade, é impossível. Se nós fizermos aqui um pequeno raciocínio, um acidente de viação em que eu atropelo uma pessoa, e que seja da minha responsabilidade, imaginando que essa pessoa sofreu traumatismos vários, tem intervenções cirúrgicas, internamentos super prolongados no tempo, deixou de trabalhar, deixou de ter o seu rendimento, quanto é que isto tudo não custa, não é?

Maria João Silva: Milhões e milhões de euros. Uma pessoa sozinha dificilmente tem capacidade para assumir esse acontecimento.

José Mário: Claro, por aqui dá para termos um bocado a noção o propósito da existência de uma seguradora. É a mesma coisa se eu tiver uma habitação em que gastei uma fortuna para a construir e há um incendio e a casa desapareceu toda, como é que eu vou garantir estas responsabilidades? Tenho de ter uma entidade para quem eu possa transferir essas responsabilidades debaixo de um contrato, obviamente, com cláusulas, coberturas, limites de indemnização e condições de funcionamento. Por sua vez também as seguradoras se vão ressegurar noutras seguradoras internacionais, ou seja, há uma diluição do risco em cascata, por várias entidades, para que os danos sejam mitigados. Agora as pessoas não têm noção, nós temos praticamente 2 milhões de clientes, cada cliente tem uma apólice/ contrato no

mínimo, imaginando que é tudo de automóvel, por exemplo , o capital mínimo de responsabilidade civil obrigatório nunca é menos do que 7 milhões e meio, isto vezes 2 milhões de apólices, a Maria João está a ver qual é o nível da responsabilidade que a companhia tem de cumprir. Agora, qual é a vantagem, debaixo de uma boa gestão do negócio, é que os acidentes não acontecem todos ao mesmo tempo, e por isso, é uma atividade gerida em função de probabilidades, de avaliação de risco, e claro, que uma companhia com 200 anos, tem isso muito bem estudado. Pronto e com isto acho que deu para perceber bem o fenómeno das seguradoras. Mas agora também queria perceber um bocadinho a opinião das pessoas de fora, têm boa ou má impressão? Qual é a perceção que as pessoas têm digamos do funcionamento das companhias , se é favorável, desfavorável?

Maria João Silva: Sim, eu acho que atualmente essa perceção é favorável, mas acredito que antigamente não o fosse. Mas hoje em dia as pessoas têm noção dos milhares de riscos que correm e terem alguém que os suporte nesse aspeto, é sempre positivo, mesmo apesar dos gastos que as pessoas possam ter com os contratos.

José Mário: Claro, não querendo ser eu a inverter aqui os papeis, acho que estamos a falar aqui de pontos que secalhar pensou neles e secalhar para o trabalho em causa pode fazer sentido, mas é também um bocado situar estas empresas no mercado e sociedade atual. Mas continuando, a resposta a esta pergunta que fiz é: até há uns anos atrás, a opinião não era nada positiva, por incrível que pareça.

Maria João Silva: Mas por quilo que se vive hoje em dia, esse pensamento está a mudar.

José Mário: Sim, radicalmente! E no que diz respeito à Fidelidade, nós também já há muitos anos mudamos o paradigma da forma como construímos as nossas soluções, os nossos produtos, sempre numa logica de serviço ao cliente.

Maria João Silva: Ou seja, há agora uma centralização, um foco especial no serviço ao cliente

José Mário: Sim e antigamente era o oposto, ou seja, fazia um seguro do automóvel para se libertar das responsabilidades dos danos que causassem a outros, e a Maria João connosco

nunca tinha relação nenhuma, porque nós íamos ter a relação com quem tivesse os acidentes, as vítimas, por assim dizer. Ou seja, a Maria João era nossa cliente e para salvaguardar a reparação do seu dano tinha de ir reclamar a outra companhia. Isto estava invertido. Foram construídos um conjunto de protocolos e metodologias de funcionamento em todo o sistema segurador, de forma que as companhias passassem a lidar com os seus clientes e não com os clientes das outras companhias.

Pronto, agora, como é que a companhia está implementada? A Fidelidade é uma companhia multicanal, uma vez que tem canais presenciais e canais digitais. Do ponto de vista do presencial, temos representatividade em todo o país, temos uma capilaridade de lojas de franchising gigante, onde arranjam um modelo de atrair distribuidores ou parceiros de negócio da Fidelidade, que representam a nossa imagem, a nossa marca e produtos, sendo que nós lhes facultámos um conjunto de ferramentas para os capacitar e estarem preparados para venderem as nossas soluções. Com este modelo nós conseguimos estender a malha de rede física em todo o país, sendo que a parte litoral está mais robusta do que a parte interior, mas isto é um fenómeno transversal ao nosso país. Para além disso temos agências nossas mesmo de atendimento ao cliente, bem como agências de grande dimensão que estão mais focados em clientes de maior dimensão, como empresas. Para além disso temos também o canal direto, temos a OK Teleseguros, que é a seguradora do canal direto do nosso grupo, e temos ainda a entrada pela porta da web que cada vez mais é uma tendência e, portanto, aí também estamos a acompanhar a evolução dos tempos.

Pronto, a Fidelidade tem investido imenso na digitalização do negócio, e é um processo que já vimos investir há bastantes anos, mas com a pandemia houve um acelerador do processo, devido ao conforto e necessidade dos clientes. Isto é, os clientes sentiram mais na pele a necessidade de conseguirem comunicar com a sua companhia de uma forma remota e que até aqui só a faziam de forma presencial.

Maria João Silva: Portanto a pandemia foi um motivo, digamos para a Fidelidade apostar cada vez mais no digital. Considera que houve outras razões para o terem feito? Foi essencialmente motivações exteriores, ou a própria Fidelidade já sentia essa necessidade?

José Mário: Sim, por várias razões, mas secalhar eu elegia aqui um ou dois pontos. Primeiro acho que a mudança tem de estar sempre indexada àqueles que vão sendo os hábitos de

consumo dos clientes, portanto considero esse o grande farol para qualquer organização acompanhar essa evolução. Se hoje vamos tendo clientes que a sua primeira opção é a aquisição de produtos no âmbito da seguradora através do online, nós temos de lá estar sob pena de estarmos a perder essa malha/oportunidade de negócio, ainda para mais uma oportunidade de negócio que está crescente. A questão geracional é também fundamental, hoje a nossa clientela abrange todas as faixas etárias desde os 20 anos até mais menos aos 70, 80 anos, é variadíssima, e nós temos de conseguir ter soluções para todo o tipo de cliente, mas também temos consciência que as gerações mais novas, e aquelas que estão por vir já não tem tanto hábito de vir a uma loja física. Portanto, o cliente para nós é o fator fundamental da mudança. Outra questão importante tem a ver com a solvência da própria empresa em se libertar de custos, de agilizar processos, de simplificar processos internos, reduzir o peso do quadro de colaboradores, ou então conseguirmos requalificar pessoas para áreas onde possam acrescentar mais valor à organização, maioritariamente na área das vendas. Portanto estão-se a conjugar várias necessidades quer do ponto de vista externo, quer interno. Ter uma companhia com esta dimensão, cada vez mais ágil, mais personalizada, mais rápida na prestação de serviço ao cliente, na interação com o cliente e isto só é possível por via da digitalização.

Maria João Silva: Claro, é esse o papel da digitalização. Ao bocado lembro-me de ter referido que os processos internos da Fidelidade eram já praticamente todos digitais. Poderia-me falar de alguns desses processos, onde a digitalização seja mais gritante?

José Mário: Sim, olha desde logo a eliminação do papel, acho que é um dos processos com mais foco hoje em dia. Por exemplo, a contratação do seguro, automóvel ou outro qualquer, não necessita de haver documentação física.

Maria João Silva: Portanto se eu vier aqui à loja fazer um seguro, não me é dado nenhum papel, é tudo via digital, certo?

José Mário: Certo, à partida, só se o cliente o solicitar, mas não há documento físico. Como é que se desenvolve o processo. Começa por uma simulação em sistema com os dados

necessários do cliente, o cliente aceitou as condições, avançam para a sua emissão, emitem o contrato, assinam o contrato via digital, ou com recurso a um tablet ou então se tiver acesso à nossa área de cliente na web recebe a notificação e à partida a área de cliente já está credenciada e validado o processo, e depois faz a emissão da apólice que subscreveu, liquida o recibo por débito bancário e o contrato em si recebe-o na área de cliente ou por email. Portanto não há aqui um documento em papel do processo.

A área de cliente pronto é um repositório, a porta de entrada para a companhia, para questões várias, mas essencialmente para as suas questões particulares. Consegue ver de forma detalhada que seguros tem em vigor, que coberturas tem, unidades de risco, capitais, recibos, sinistros em particular, se está liquidado, se me fez notificação para ter determinada informação, etc., o cliente consegue ter acesso a todos estes dados em qualquer dispositivo móvel ou fixo, na sua área de cliente. Consegue também fazer simulações também, tem uma variedade enorme de ferramentas. Portanto são interações que no passado recente só de forma física ou email.

Maria João Silva: Com a integração desses processos digitais que referiu, que diferenças notou a nível de resultados internos, por exemplo de eficiência de tarefas. Foi algo muito discrepante?

José Mário: A nível de negócio? Naturalmente que há outra fiabilidade de informação, o acesso a dados e indicadores de gestão muito mais rápidos, maior quantidade disponível e em menor tempo, por exemplo, de um dia para o outro temos praticamente o balanço atualizado, ou seja, quantas vendas fizemos no dia anterior, que receita aquilo gerou, quem vendeu mais, quem vendeu menos, o fecho de contas agora é um clique agora. Nós temos muito avançados ao nível do digital, mas ainda há um determinado tipo de produção de dados que ainda são em formato Excel que tem de ser tratado por profissionais para sair determinado resultado ou determinada análise e nós sentimos que cada vez mais é menor a intervenção humana em determinado tipo de produção de dados. Se se sistematiza que tipo de informação eu tenho de ter, que dados, que tipo de análise, periodicidade, isto é um algoritmo que é construído e depois os sistemas produzem nos e põe os resultados cá fora.

Maria João Silva: Claro. Ao bocado referiu também que houve a necessidade de se adaptarem nesta transição do tradicional para o digital, sente que a cultura da Fidelidade mudou? Em que sentido é que ocorreu essa mudança? Foi um processo bem aceite por parte dos trabalhadores?

José Mário: Sim, naturalmente que qualquer tipo de mudança primeiro estranha-se e depois entranha-se, certo? A companhia teve de mudar a sua filosofia, o seu posicionamento estratégico internamente em termos culturais, tentar introduzir tudo que é novidade, tolerância ao erro, promover que as pessoas descubram as novidades que vão aparecendo, investir imenso em aspetos formativos, ou seja, dá conforto aos trabalhadores para que nos processos de mudança possam ter o menos possível zonas de dificuldade acrescida e que isso posteriormente possa gerar desconforto, atraso na produção/execução de trabalho, etc.. Naturalmente, que tudo tem custos, mas resumindo, o digital foi muito bem aceite precisamente pela envolvimento que fazem questão de ter todos os colaboradores na idealização, construção das soluções e na sua testagem, portanto começam desde muito cedo a envolverem-se no processo e depois quando ele já tiver concluído é como e já tivessem a lidar com aquilo já há imenso tempo. Portanto mudamos foi muito a forma de fazer algo e de estar, e claro que também todo este processo veio trazer mais juventude à empresa, novidade, ...

Maria João Silva: Apostaram em formações para os trabalhadores ao longo desse processo?

José Mário: Sim, muito! E isso é algo que é contínuo, ocorre todos os anos, é muito frequente, também fruto da nossa aceleração na criação das soluções. Nós agora lançamos uma nova aplicação onde uma pessoa pode constituir a sua poupança e basta pegar num telemóvel na aplicação MySavings e facilmente constituir ali um plano de poupança em segundos. Isto leva a que haja necessidade de se retirar população das agências e promovê-las a contactar os nossos clientes, ajudando-os, por exemplo, com as nossas aplicações, serviços e tudo mais. Levando os clientes também a virarem se mais para o digital. O setor da banca entrou neste processo mais cedo, as seguradoras foi um processo mais recente, mas considero que esta área está a liderar bem este processo.

Maria João Silva: Sim. A grande maioria já possui praticamente todos os seus processos internos digitais, há apenas algumas que não apostaram nos canais digitais para comunicação com o cliente, e acho que é nesse sentido que a Fidelidade e seguradoras como esta, se sobressaem.

José Mário: Sim, pronto isto depois são tendências que já não tem retorno, quanto mais não seja pela concorrência. Se a concorrência tem, eu também tenho de ter, não posso estar fora. Eu no outro dia fui a uma loja que me disseram em determinada situação, que estavam em determinado negócio, só para não estar fora e não sair prejudicado em relação à concorrência. A questão das redes sociais, no início, até as coisas estarem mais organizadas, nós apostamos logo em tê-las, mas foi só para não estar fora, sentimos que tínhamos de estar lá no epicentro, onde as coisas acontecem.

Maria João Silva: Mas secalhar assim nem retiravam o proveito que secalhar poderiam ter com recurso a esses novos meios.

José Mário: Sim, exatamente. E melhoramos imenso nesse sentido, deixe-me só dar uma nota, nós temos melhorado imenso em tudo que são meios de comunicação, nas redes sociais, onde apostamos muito na promoção de produtos, na promoção da nossa rede, etc.

Maria João Silva: Boa, isso é excelente. Já agora, ainda na questão da cultura, como é que a Fidelidade passou a ver o cliente? Sempre teve a mesma visão do cliente, ou agora é mais focado no cliente, na personalização de produtos, ...?

José Mário: A questão do cliente sempre foi o aspeto fundamental, os hábitos de consumo, o tipo de cliente, o tipo de riscos, tudo isto sempre foi o elemento fundamental para qualquer empresa definir a sua estratégia de desenvolvimento. A Fidelidade, a partir do momento em que mudou culturalmente o seu posicionamento estratégico no negócio, colocou a pessoa e o cliente no centro das atenções. Dou aqui um exemplo rápido que consegue perceber de forma muito mais clean do que estou a dizer. Nós até há alguns anos atrás nós vendíamos

seguros de doença, ou seja, nos estávamos a imprimir o aspeto mais negativo do tema, a doença, nós hoje, a nossa ideal ética com o cliente é seguros de saúde. Só nesta mudança colocamos a parte positiva, em cima da relação comunicacional e depois centramos em servir o cliente, desde terna idade até ao limite dos seus dias, sendo que nesta perspetiva estamos a ir muito mais além do que os clássicos seguros, riscos transferíveis. Em cima disso estamos a acrescentar relação através de serviços. Outro exemplo está relacionado com a tendência crescente de realização de exercício físico, o que é eu nós fizemos? Ok isto é uma tendência dos nossos clientes, então vamos trazer isto para beneficiar as pessoas. Então o novo programa Vitality, promove o exercício físico, os hábitos de vida saudável e isto converte-se num conjunto de pontos/metastas que permite que esse cliente, em função do estado que está (bronze, prata ou ouro), geramos Fidecoins, tipo uma cripto moeda, criamos uma loja online, onde o cliente pode fazer aquisições através desses Fidecoins, de variadíssima ordem, Pingo Doce, Decathlon, Fnac, etc. ou então dizer à companhia que não vai descontar nada, mas que com aquilo quer pagar o seu seguro. Está a ver a viragem completa, culturalmente? Ou seja, muito serviço e muita relação com o cliente.

Maria João Silva: Ou seja, a vossa aproximação ao cliente também aumentou, reforçaram-se os laços dessa relação. E é engraçado porque ainda se considera que com o digital se irá perder toda a relação com o cliente e de facto, com a Fidelidade isso não aconteceu.

José Mário: Sim, sem dúvida, temos uma relação fortíssima com os nossos clientes, e muito mais fortalecida. Com este tipo de serviços e relação, com toda a certeza que um cliente quando pensar que quer mudar de seguradora/produto vai fazer uma análise muito cuidada. E vai pensar muito nas vantagens e desvantagens dessa mudança. Só aqui um pequeno exemplo, não sei se sabe, mas a maioria dos nossos clientes são do ramo automóvel e também temos noção que a complexidade e o pricing da competitividade do dia-a-dia com as nossas concorrências, é um problema permanente. Decidimos então lançar uma App, que é o Fidelidade Drive, em que ela faz a medição dos meus comportamentos enquanto eu conduzo, se eu realizo travagens bruscas, se estou em excesso de velocidade, se vou ao telemóvel muito tempo, etc. ele vai avaliando isto, cria um score e vai-me dando alertas. Isto o que é que permite? Permite a nós, companhias, ter um conjunto de inputs dos comportamentos de risco

dos nossos clientes que nos vai permitir ter informação fidedigna como é que o risco se está a desenvolver, qual o seu comportamento. No entanto, acima de tudo, o propósito é transferir para o utilizador a noção de risco. Se ele for mais cuidadoso, na forma como conduz, excesso de velocidade, uso de telemóvel, por aí fora, também lhe vai dar um conjunto de Fidecoins que pode, tal como na outra APP, ir á loja online ou então optar por pagar o seguro. Ou seja, é mais uma forma de nós estarmos permanentemente na relação com os clientes.

Maria João Silva: Sim, eu não tinha conhecimento destas vossas aplicações, mas de facto são estratégias excelentes para manter uma relação acesa com os clientes.

José Mário: Exato, quanto mais o cliente estiver envolvido no ecossistema Fidelidade, mais perceção tem da mais valia do nossos produtos em comparação com os da concorrência que não tem. Portanto a companhia ao mesmo tempo que está a evoluir o negócio e a avaliar melhor o risco, está a transferir ao cliente a noção de risco. Portanto se eles são cuidadosos, tem benefícios com isso. E logicamente só com o digital é que conseguimos fazer isto.

Maria João Silva: Exatamente. Por curiosidade, esses canais digitais que possuem são geridos por uma equipa interna pertencente à Fidelidade, ou é um serviço externo?

José Mário: Sim, a Fidelidade, pela sua dimensão tem uma equipa de IT gigantesca, responsável, portanto, por controlar toda a parte informática do grupo, mas naturalmente que, por vezes, tem de se recorrer a parcerias para desenvolverem um produto, sendo que depois, a nossa equipa integra-o e assegura o seu bom funcionamento, por vezes sozinha, ou então com recurso a parcerias.

Maria João Silva: Certo, acaba por ser essa equipa de IT a fazer também essa gestão de necessidades e processos.

José Mário: Exatamente.

Maria João Silva: De uma forma geral considera haver alguma desvantagem evidente ao longo de todo o processo de digitalização? Por exemplo a nível de custos, cibersegurança, etc. Se existirem, considera que têm peso suficiente para uma seguradora ponderar a aquisição, ou não, destes processos?

José Mário: Eu vou dar outro exemplo, que demonstra logo o nosso posicionamento. A questão da segurança das redes é um problema bastante sério mundialmente, portanto foi um novo risco que nasceu. Portanto nós até aqui, seguradoras, tratávamos de riscos clássicos, acidente, incendio, inundação, e agora temos mais um risco, que é um possível ataque informático ao entrarem nos sistemas da companhia, ou até de um cliente e isto pode mexer com muita informação confidencial. Neste sentido a Fidelidade lançou um seguro, através de parcerias internacionais, o CyberSafety onde o cliente que subscreva este seguro, nós vamos garantir um conjunto de responsabilidades. Por um lado, a proteção de dados, depois a negociação de um resgate é feita por equipas especializadas numa tentativa de ajudar o cliente a sair daquele ataque, dando ao cliente uma solução através da qual vai também conseguir transferir responsabilidades. Portanto também a transformação, a evolução do digital e os riscos aqui associados, vieram trazer também uma oportunidade de negócio.

Maria João Silva: Sim, e de facto não é uma solução/seguro que se encontre em todas as seguradoras, e cada vez mais, infelizmente, começa a ser essencial.

José Mário: Exato, ainda há muita gente que pensa que um Antivírus consegue resolver a solução. Mas um ataque informático é muito mais do que isso, aliás não tem nada a ver!

Maria João Silva: Claro, o problema não se resolve assim.

José Mário: Para já, que nós saibamos ainda não fomos alvos de nenhum ataque, mas por exemplo, os Hospitais da Luz, que são nossos também, foram objeto de um ataque cibernético que pode pôr em causa até a insolvência de uma empresa, é gravíssimo.

Maria João Silva: Claro, são situações de elevadíssimo risco! A nível de custos, nota que tiveram mais custos para aderir ao digital, ou considera que acabou por compensar todo o investimento e esforço inicial?

José Mário: É assim, efetivamente todas as evoluções, e o Digital em específico obriga a um grande investimento, seja em infraestruturas, equipamentos, equipas de desenvolvimento, mas o retorno também é bastante rápido. Foi um investimento que teve retorno em curto/médio prazo e simultaneamente tem outros ganhos que muitas vezes não são quantificáveis. Refiro-me por exemplo á agilidade na prestação de serviço ao cliente, a ideia de rapidez, celeridade, da qualidade de informação, que são coisas que não são quantificáveis, essencialmente a perceção e satisfação do cliente, mas tem um enorme valor e impacto na organização. Portanto os custos de investimento são custos que tem de existir, mas que são rapidamente repostos. Se fosse um custo cujo retorno fosse difícil, ou a longíssimo prazo, com toda a certeza que seria neste momento bem mais lento, mas não, o processo está aceleradíssimo e a pandemia, encarregou-se de dar ainda mais força a este processo.

Maria João Silva: Tenho só mais uma ou duas questões, penso que esteja a acabar. Já foi uma conversa bem longa e bastante enriquecedora, obrigada por isso e pela disponibilidade! No início falou que havia ainda alguns processos que ainda podiam ser enquadrados mais no digital. Para além disso o que considera que possam ser futuras mudanças em relação ao digital aqui na Fidelidade?

José Mário: Por exemplo, um cliente poder participar um sinistro sem recorrer a documentação física, e ao participar na área de cliente estão automaticamente a fazer a abertura de um processo a disputar um pedido de peritagem, e foi tudo o utilizador que o fez. Como é que funciona neste momento? O envolvido tem de preencher uma declaração amigável, onde um assume as culpas, trazer à companhia ou então enviar uma digitalização por email, o mediador tem de fazer a abertura do processo, ... Repare a quantidade de procedimentos e pessoas envolvidas neste processo. Neste sentido surge um outro exemplo concreto da Fidelidade que ia referir ao bocado. Temos um serviço que já passou a fase de testes e já está praticamente em produção corrente ao nível do automóvel. Há um documento

físico que ainda é obrigatório por lei que é a tal declaração amigável, mas é o único passo que vai ter de fazer. A partir daquele momento o cliente Fidelidade, pega no seu telemóvel, tira uma fotografia a esse documento, entra na sua área de cliente, vai à opção de participar um acidente de automóvel, preenche um formulário, faz o upload desse documento e passado 5 minutos recebe uma mensagem em como o processo se encontra aberto, o pedido de assistência em viagem foi logo acionado automaticamente e logo de seguida, se o cliente já informou qual é a oficina para onde vai levar a sua viatura, o cliente recebe informação de quando será a peritagem e quando deixar a sua viatura tem lá outra à sua disposição. E isto muitas vezes está a acontecer no teatro das operações, ou seja, no sítio do acidente. Isto sempre foi e ainda é um processo pesado, a nível democrático, de documentação, mas hoje em dia, já não se devia justificar a necessidade de se chamar a polícia e testemunhas, para situações onde apenas as pessoas tem de assumir os seus erros e terem perceção da sua responsabilidade. Claro que em situações mais complexas há essa necessidade, mas em 80% dos acidentes, esse aparato todo era perfeitamente desnecessário e era um processo que se podia resolver em cinco minutos, poupando-se diversas entidades e funcionários da empresa.

Maria João Silva: Já agora, em relação a essa questão, considera que o número de funcionários diminuiu após a entrada neste mundo do digital?

José Mário: A Fidelidade nesse processo tem tido também um comportamento extraordinário. Por um lado, claro que a saída de trabalhadores é um processo natural, por várias razões, idade, habilidades, mas muitas das vezes não é pela alteração da estrutura onde está inserido ou dos processos, isso não é uma necessidade de expulsar pessoas, configura é uma necessidade de as requalificar, ou realocar a outras áreas onde podem acrescentar valor e onde fazem falta. O saldo em termos de contratação de pessoas, entre as que saíram e as que entraram, ano após ano nós temos vindo a crescer, e neste momento temos mais de 3000 colaboradores em Portugal.

Maria João Silva: Boa! Isso é excelente. Tenho só mais uma questão, assim um bocadinho mais fora da caixa. Por que razão na Fidelidade, não apostou há uns tempos atrás em tornar-se totalmente digital?

José Mário: É uma questão muito interessante. Mas há uma razão histórica que responde a isso. Se a Fidelidade é uma companhia que nasceu de um processo de redes tradicionais, é aí que está 90% do negócio. Uma Transformação dessa ordem, tão disruptiva, tão drástica, com toda a certeza que ia causar danos elevadíssimos com perda de negócio, por uma razão simples. Ou isto é um processo em que toda a atividade seguradora entra para o digital, obrigando o cliente a adaptar-se, pois não havia alternativas. Ou então, como estamos num processo em que algumas são todas digitais, e outras de sistema misto, um cliente que não se sinta confortável estando numa companhia digital, vai procurar outra solução. Agora, e o futuro? Para já vamos avaliando as experiências que já existem noutros países, como os Estados Unidos, por exemplo, que já possuem seguradoras totalmente digitais, depois temos de ir coabitando, coexistindo, os vários canais, sendo que a evolução para o canal digital tem de ir ao encontro aquilo que os clientes estão disponíveis para fazer. Neste momento temos um modelo que serve culturalmente todas as linhas e todos os hábitos dos clientes e de todas as faixas etárias, bem como todas as empresas, aquelas que preferem serviços totalmente digitais e as que ainda preferem o tradicional. Neste momento temos uma solução para uma necessidade específica. O digital está e vai estar em voga e vai ajudar imenso...

Maria João Silva: Claro, mas para isso, é fundamental que a cultura e a sociedade acompanhem essa mudança.

José Mário: Claro, o digital não faz tudo sozinho. Já foi uma evolução gigantesca chegarmos até aqui, agora tomar uma decisão dessas não pode ser tomada assim, a acontecer tem de ser um processo bem gradual e lá está, que o restante mercado acompanhe essa evolução. Agora pode surgir uma decisão de, construirmos uma nova companhia totalmente digital, como se fosse um embrião a nascer e vamos ver como ela se sustenta, porque inicialmente ela vai ter muitos custos. Depois restava saber quando seria o Break Even deste investimento para perceber se justificaria essa ação. Portanto seria um processo que iria requerer enorme cuidado e que teria de ser muitíssimo bem estudado. Aqui na Fidelidade tentamos puxar ao máximo os clientes para o digital, mostrando-lhes as opções digitais que possuímos, como as podem utilizar e tudo mais

Maria João Silva: Claro, também para se irem acomodando com essas novas plataformas e é assim que a sociedade também evolui e acompanha o crescimento destas tecnologias. Pronto, da minha parte não tenho mais questões, agradeço imenso a sua disponibilidade e toda a ajuda.

José Mário: Não tem que agradecer, qualquer coisa que precise pode contactar-me.

Maria João Silva: Combinado, continuação de um bom trabalho!

Apêndice VII- Entrevista Mútua dos Pescadores

Boa tarde.

O meu nome é Maria João Silva, sou aluna do quinto e último ano do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.

O objetivo desta entrevista é recolher informações sobre a TD nas seguradoras em termos de perceber os processos, dimensões, benefícios e barreiras, com especial foco nos processos de relacionamento com o cliente, em termos de canais digitais capazes de melhorar a comunicação destas com os clientes.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obter o máximo de informação empírica e conseguir assim enriquecer o conhecimento gerado na minha investigação.

Maria João Silva: Para começar poder-me-ia falar sobre a Mútua dos Pescadores, como surgiu, o que faz, qual a sua missão e como está distribuído pelo país?

Marta Pita: A Mútua dos Pescadores é a única cooperativa de utentes de seguros portuguesa, com fortes tradições de intervenção nas comunidades costeiras e especializada na proteção das atividades marítimas e da pesca em particular, mas disponibilizando respostas de seguros para outras atividades, com soluções de proteção em marítimo, acidentes de trabalho, acidentes pessoais, incêndio e multiriscos, para particulares, empresas, associações e demais organizações do setor cooperativo e social ou entidades públicas. Celebra este ano 80 anos de história.

Maria João Silva: A Mútua dos Pescadores é uma empresa que já opera num modelo de negócio digital? Ou seja, alguma da sua atividade (interna ou externa) é feita via digital?

Marta Pita: A Mútua dos Pescadores tem um conjunto de aplicações para a sua atividade, com enfoque na aplicação que gere o negócio. A Mútua está focada na sua relação de proximidade com os utentes e não tem plataformas digitais de interação com os mesmos, privilegiando os contatos pessoais.

Maria João Silva: Se sim, na sua perspetiva, o que significa o digital para a Mútua dos Pescadores e para este setor?

Marta Pita: O digital para a Mútua do Pescadores tem como fundamental propósito uma maior eficiência nas respostas aos nossos utentes. Entendemos que para o setor, apesar dos diferentes conceitos de negócio, o propósito apresenta-se o mesmo.

Maria João Silva: A Mútua dos Pescadores possui, por exemplo, canais digitais interativos, onde o cliente possa simular um seguro, consultar apólices, etc. (algo que não seja só informativo), ou apenas possui mecanismos internos digitais?

Marta Pita: Não possui canais interativos, possui apenas mecanismos internos digitais.

Maria João Silva: O que considera que motivou a necessidade de começarem a atuar no digital? Ou seja, quais foram as motivações para a Mútua dos Pescadores começar a utilizar processos digitais?

Marta Pita: O correr dos tempos e o desenvolvimento tecnológico, a par de uma maior eficiência e a necessidade de proximidade aos utentes, levou a que a Mútua automatizasse processos.

Maria João Silva: Em que consistem os vossos processos internos digitais? Quais as suas funcionalidades?

Marta Pita: Os nossos processos digitais estão criados para responder à operacionalização do negócio e da sua gestão.

Maria João Silva: A nível de resultados internos, de satisfação e motivação dos trabalhadores, da eficiência de tarefas, etc. quais foram os principais diferenças que notaram após a integração de processos internos digitais?

Marta Pita: A automatização dos processos leva a uma maior libertação dos trabalhadores de tarefas administrativas, levando a uma maior motivação. As principais diferenças organizacionais com a automatização, foram a maior capacidade de resposta aos utentes e a libertação dos trabalhadores para tarefas mais técnicas.

Maria João Silva: Antes dessa mudança para o digital, houve, com certeza, necessidade de alterarem aquela que era a antiga cultura da Mútua dos Pescadores. Em que consistiu essa mudança?

Marta Pita: A cultura da Mútua dos Pescadores manteve-se com a automatização, pois manteve-se o princípio da proximidade com todos os utentes.

Maria João Silva: Houve alguma resistência à mudança? Por parte de quem?

Marta Pita: As resistências que existiram à mudança foram de pequena relevância e tenderam a esbater-se com o conhecimento gerado através de formações relativas aos novos processos, as suas vantagens, objetivos, etc.

Maria João Silva: Pensam algum dia adquirir um canal digital onde possam interagir com o cliente? Que vantagens prevê com essa integração? E desvantagens?

Marta Pita: É possível que se caminhe para que se abram novos canais de comunicação com os clientes. As vantagens destes canais é permitir novas formas de interagir com os clientes, no entanto, poderão ter a desvantagem de afastar a Mútua dos clientes.

Maria João Silva: Se um dia a Mútua dos Pescadores optasse por integrar um canal digital interativo, que funcionalidades acha que seriam vantajosas implementar? Tendo em conta a visão e expectativa do cliente.

Marta Pita: A existência de novos canais interativos com os clientes, considerando o foco da Mútua, poderiam abarcar os produtos que a Mútua vende, mas também informação ligadas ao mar e à defesa do cultura ribeirinha.

Maria João Silva: Caso optasse por integrar os tais canais digitais, esta mudança seria bem aceite por parte dos trabalhadores? Teriam alguma formação técnica? Como seria feita toda esta gestão?

Marta Pita: A integração de novos canais digitais implica uma análise por parte de uma equipa de projeto e ligação aos trabalhadores e aos clientes, para que a solução construída fosse a mais próxima das necessidades efetivas.

Maria João Silva: Considera que a experiência do cliente é entendida como importante na Mútua dos Pescadores? De que forma procuram melhorar e diferenciar essa experiência e corresponder às expectativas e exigências dos clientes?

Marta Pita: A Mútua dos Pescadores tem uma cultura de proximidade com os seus utentes, logo tem uma importância central a forma como os mesmos sentem a Mútua. Esta experiência de contacto permite uma maior socialização entre a Mútua e os seus utentes, levando a um conhecimento mais profundo das suas necessidades, podendo desta forma ir ao encontro das suas expectativas e exigências, assegurando um maior sucesso desta seguradora.

Maria João Silva: Na sua perspectiva, que mudanças vê na Mútua dos Pescadores em relação ao futuro digital? Há algo que veja que possa ser melhorado futuramente?

Marta Pita: As mudanças necessárias no futuro serão uma maior implementação de ferramentas digitais para melhorar o trabalho diário, nomeadamente com uma crescente implementação de gestão documental e de novos canais de comunicação e interação.