



Número 03 . 2017

# Insurance

TRENDS

## Customer Centricity

Futuro

Impacto para o setor

Influência da tecnologia



Número022017

Uma publicação de



## Customer Centricity: desvendar o consumidor do século XXI

Como é o consumidor do século XXI? O que o distingue? Quais são os canais de comunicação que utiliza? Quais são as suas necessidades? Onde está o consumidor do século XXI?

Conseguir responder a todas estas questões é incontornável para os players que pretendem manter-se em destaque no mercado onde atuam. Responder a cada uma delas significa descodificar o conceito de customer centric e perceber que há um novo paradigma de mercado - modelos de negócio, estratégias e ações devem ser (re)pensadas e desenvolvidas tendo sempre como foco o cliente.

Com um consumidor cada vez mais informado e exigente, em permanente conexão com o mundo, é essencial que as seguradoras tenham a capacidade de se posicionarem neste novo paradigma. O custo é uma das variáveis que maior incerteza gera neste exercício, essencialmente por ser encarado como um custo e não como um investimento. A inalteração de processos e da cultura organizacional será certamente mais dispendiosa do que o seu inverso.

No mercado atual, o cliente espera da sua seguradora a

mesma experiência que tem noutros serviços - rapidez, agilidade, antecipação e satisfação de necessidades. Tendencialmente, o cliente quer ter experiências idênticas às que tem no seu dia a dia, seja em plataformas de social media ou em APPs que utiliza regularmente. Independentemente do setor, as empresas têm que estar preparadas para fazer face a este novo consumidor, integrando ações tradicionais em canais digitais, personalizando a sua oferta e distinguindo-se dos restantes players de mercado pela sua capacidade de antecipação, segmentação e individualização da oferta.

Se inicialmente os modelos de negócio estavam centrados no produto, hoje é o produto que tem que ser repensado à imagem do consumidor. E o mercado está a ir ainda mais longe, fazendo essa reformulação à imagem de cada consumidor. É o modelo Business to Consumer (B2C) a transformar-se em Business to Individual (B2I) à medida que migramos definitivamente para a era digital. Neste novo modelo, mais do que ser capaz de proporcionar uma experiência omnicanal ou ofertas multicanais, as seguradoras têm que estar preparadas para estar no canal onde está o cliente - bem vindos ao optimal channel.

**Jorge Miranda**  
Regional Manager Iberia

**José Burgos**  
Business Development Manager Portugal

### Nesta edição, à conversa com...



**José Galamba de Oliveira**  
Presidente APS



**Rogério Dias**  
CEO Generali



**Teresa Rosas**  
Head of IT da Fidelidade



## De que forma o foco na experiência do cliente irá alterar os modelos de negócios das Seguradoras?

Qualquer empresa que ambicione ser líder de mercado no seu setor tem que procurar estar sempre na vanguarda das melhores práticas no que diz respeito à satisfação do cliente. E aqui, importa olhar para a evolução do consumidor tradicional, muito marcada nos últimos anos por uma utilização massiva de equipamentos móveis, numa migração sem precedentes para a era digital.

“Todos estes consumidores”, começa por nos dizer José Galamba de Oliveira, Presidente da Associação Portuguesa de Seguradores (APS), “procuram facilidade de acesso, comodidade, simplicidade, mas acima de tudo uma boa experiência de utilização desses equipamentos. Para dar resposta a estas tendências com a digitalização da economia, as seguradoras têm vindo a evoluir os seus modelos de negócio, para suportar a existência de múltiplos canais que possam permitir experiências diversas a todo o tipo de consumidor.”

Por sua vez, Rogério Dias, Chief

Commercial Officer da Generali, destaca a importância do cliente ter uma boa experiência na sua relação com a seguradora e a forma como essa experiência está “diretamente relacionada com a qualidade do serviço prestado, que se pretende que seja simples, rápido e inteligente, com cada vez menos burocracias”. E como é que isto se consegue? Rogério Dias esclarece que “é necessário diminuir o tempo de resposta, automatizar ainda mais os procedimentos, alinhar a oferta para oferecer soluções e funcionalidades que correspondam e até superem as expectativas do cliente, independentemente do meio escolhido para a transação”.

Como resume Maria Teresa Rosas, Head of IT da Fidelidade, há linhas orientadoras fundamentais para o sucesso dos novos modelos de negócio: “a omnicanalidade tem, sem dúvida, que estar presente na relação com o cliente. Estar disponível 24/7, em qualquer local e através de qualquer device, é o mínimo que os clientes esperam

das seguradoras. Só esta relação holística irá permitir que as seguradoras personalizem a sua oferta”, complementa.

Com clientes cada vez mais informados e conectados em rede, há um novo ecossistema relacional entre empresas e consumidores, cujos parâmetros estão em constante atualização, o que representa um desafio acrescido para as seguradoras no que respeita à necessidade de de adaptação a esta nova era digital.



as seguradoras têm vindo a evoluir os seus modelos de negócio, para suportar a existência de múltiplos canais que possam permitir experiências diversas a todo o tipo de consumidor..

José Galamba de Oliveira



### Como avalia o impacto do modelo customer centric na oferta das Seguradoras, nomeadamente na necessidade de haver uma reinvenção do portfolio de produtos?

A evolução do setor segurador, e em particular dos seus modelos de negócio, está muito ligada à própria evolução tecnológica, que por sua vez, é uma das grandes responsáveis pela emancipação do consumidor. O conceito customer centric deriva desta relação de proximidade, e vem substituir o modelo de venda de produtos em massa pela personalização ajustada a cada cliente.

“As seguradoras têm que começar a trabalhar mais para os seus clientes e mediadores do que para os seus produtos. Ao colocarmos o cliente no “coração” de tudo o que fazemos, obtemos uma visão 360°, passamos a ouvir e a atuar sobre os inputs que este nos dá, o que nos permite conhecer melhor os seus comportamentos, interesses e qual o seu nível de envolvimento com a companhia.” É desta forma que Rogério Dias reforça a importância do modelo customer centric, referindo ainda que “o conhecimento e segmentação de clientes é vital para que as ofertas sejam ajustadas de forma

diferenciada e até personalizada”. Analisando a evolução dos modelos de negócio do setor segurador desde a sua criação, José Galamba de Oliveira lembra que um modelo centrado no cliente permite adaptar produtos e serviços às expectativas do cliente. “Vamos, seguramente, assistir à emergência de pacotes de produtos inovadores, combinados com níveis de serviço diferenciados, para atender a públicos também diferenciados, tendo por objetivo conseguir graus de compromisso e fidelização superiores aos que vemos atualmente.”

Adicionalmente a todas as alterações decorrentes da evolução do modelo de negócio segurador, Maria Teresa Rosas reforça a necessidade de estarmos atentos às mudanças de comportamentos e de hábitos do consumidor. Que, “para além de novos produtos, espera das seguradoras uma abordagem mais preventiva do que reativa”.

O modelo customer centric traz consigo uma reinvenção da oferta na mesma medida que exige que

as seguradoras ajustem os seus procedimentos e modelos de negócio a este novo empoderamento do consumidor.



As seguradoras têm que começar a trabalhar mais para os seus clientes e mediadores do que para os seus produtos. Ao colocarmos o cliente no “coração” de tudo o que fazemos, obtemos uma visão 360°, passamos a ouvir e a atuar sobre os inputs que este nos dá, o que nos permite conhecer melhor os seus comportamentos, interesses e qual o seu nível de envolvimento com a companhia.

Rogério Dias



### Que fatores tecnológicos antevê que sejam determinantes para uma transformação digital da gestão centrada no Cliente?

A evolução tecnológica tem vindo a alterar processos, modelos de negócio e até o modo como as seguradoras são percebidas pelo mercado e pelos seus clientes. Com tecnologias que representam uma clara oportunidade para que as seguradoras conheçam e antecipem os hábitos de consumo dos seus clientes, estamos perante uma nova forma de olhar para o mercado, em que a lógica Business to Consumer (B2C) tem vindo a dar lugar ao modelo Business to Individual (B2I). Como refere Rogério Dias, “os desenvolvimentos tecnológicos ao nível da domótica e telemática são instrumentos que ainda estão longe do nível de maturação, pelo que são verdadeiras oportunidades para o setor, chegando mesmo a poder ser considerados fatores críticos de sucesso para a gestão de frotas de alguns dos nossos clientes corporativos”. O Chief Commercial Officer da Generali destaca ainda “o impacto positivo que os fatores tecnológicos poderão ter nas estratégias de multiacesso, diferenciadamente para os vários segmentos de clientes, bem como para as estratégias de

multicanal que se desenvolvem no setor segurador”.

Maria Teresa Rosas, enumera os fatores tecnológicos que, no seu entender, serão mais impactantes para o mercado segurador. A Head of IT da Fidelidade aponta a “Internet of Things (IoT) como uma das maiores fontes de informação sobre o consumidor. Aliada a outros pontos de conectividade com o cliente (Social Media), o grande volume de dados que resulta desta novas formas de contacto com o mercado é depois trabalhado e transformado em conhecimento”.

Na mesma linha de raciocínio, José Galamba de Oliveira reafirma que “a informação que pode ser gerada a partir de dados recolhidos, quer nas redes sociais, quer na utilização de dispositivos (telemóvel, sensores,

etc), pode ser depois trabalhada para gerar conhecimento, utilizando motores analíticos ou até novas tecnologias como a inteligência artificial. Toda esta informação”, conclui o Presidente da APS, “vai permitir um melhor conhecimento sobre as expectativas, ansiedades e tendências dos consumidores.”

A influência da tecnologia na forma como se percebe o consumidor não é exclusiva do mercado segurador, muito pelo contrário. A digitalização da economia, na sua generalidade, tem sido suportada por diferentes fatores tecnológicos sempre com o objetivo de estreitar a relação com o cliente e de obter o máximo de informação possível sobre as suas necessidades.



a “Internet of Things (IoT) é uma das maiores fontes de informação sobre o consumidor. Aliada a outros pontos de conectividade com o cliente (Social Media), o grande volume de dados que resulta desta novas formas de contacto com o mercado é depois trabalhado e transformado em conhecimento”.

Maria Teresa Rosas



## Que conselhos daria a uma Seguradora que está a dar os primeiros passos na abordagem customer centric? Por onde começar?

Tecnologia, investimento em Recursos Humanos e alterações de processos internos são fatores críticos de sucesso para as seguradoras que estão a iniciar as alterações do seu modelo para uma estratégia centrada no cliente (customer centric).

Rogério Dias reforça que “os Recursos Humanos têm um papel chave neste processo de transformação cultural”. Uma opinião partilhada também por José Galamba de Oliveira, que complementa que um dos fatores críticos de sucesso para uma abordagem customer centric “é a flexibilidade que a organização tem que demonstrar na resposta rápida a tendências e mudanças de comportamento, dando soluções alinhadas com as expectativas que grupos de consumidores vão tendo, ao utilizarem as novas plataformas

digitais.”

Maria Teresa Rosas conclui que é essencial que as seguradoras tenham a capacidade de olhar para o mercado sob o ponto de vista do cliente. “A agilidade em ouvir o cliente, testar ideias e adaptá-las para uma máxima performance são hoje requisitos fundamentais para os negócios com uma estratégia focada no cliente.” No caso do mercado segurador, continua a Head of IT da Fidelidade, “os modelos de negócio têm uma clara agenda digital, onde a flexibilidade de arquitetura de sistemas e a gestão de pessoas e de talento, são fatores críticos da cultura organizacional das seguradoras com uma estratégia customer centric.” Para finalizar, Maria Teresa Rosas destaca a “open innovation e a agilidade para testar e adaptar

MVP (Minimum Valuable Product) como fatores que se têm revelado essenciais para os players que pretendem manter-se na vanguarda do setor segurador”.

“ Os maiores sucessos na utilização dos meios sociais nos seguros têm três características: abordam temas em que as pessoas se reveem, integram iniciativas online e offline e resultam do envolvimento das seguradoras com as comunidades onde se integram.

Manuel Leiria



## Customer Centricity no setor segurador

José Figueiredo Almaça  
Presidente do Conselho de Administração da ASF

Colocar os clientes – tomadores de seguros, segurados e beneficiários – no centro das atenções não é uma novidade para o setor segurador. Não obstante, acompanhando as tendências globais, essa priorização tem sido cada vez mais explícita, em linha com as tendências globais.

Com efeito, o regime Solvência II, em vigor desde 1 de janeiro de 2016, assenta sobre um conjunto de objetivos específicos, sendo de salientar, como principal objetivo da supervisão, a “proteção dos tomadores de seguros, segurados e beneficiários” (artigo 22.º do Regime Jurídico de Acesso e Exercício da Atividade Seguradora e Resseguradora, RJASR, que transpõe a Diretiva 2009/138/CE).

Também a recém-publicada Diretiva da Distribuição de Seguros – Diretiva (UE) 2016/97 – preconiza o reforço da proteção dos consumidores. Neste contexto, saliente-se que, para além das atividades exercidas pelos mediadores de seguros, passa a ser incluída a atividade de distribuição exercida diretamente pelas empresas de seguros, com vista a garantir o mesmo nível de proteção dos tomadores, independentemente do canal de distribuição utilizado.

Estas premissas refletem-se diretamente no papel e nas responsabilidades da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), sendo exemplo disso as situações que se descrevem de seguida.

De entre as competências da ASF, releva que esta deve assegurar-se que, na procura da satisfação dos interesses dos seus clientes, as empresas de seguros não põem em causa a sua sustentabilidade técnica nem a sua situação de solvência. Em especial, num passado mais recente foi necessário acompanhar de forma circunstanciada algumas empresas que comercializam seguros de acidentes de trabalho e de automóvel com o intuito de evitar que, para aumentar a sua competitividade, adotassem práticas com potencial para pôr em risco a sua própria solvência.

Do mesmo modo, a presença no mercado segurador nos tempos que correm acarreta grandes desafios para as empresas de seguros, quer no que toca à comercialização de novos produtos, que respondam aos constrangimentos macroeconómicos, quer no que se refere à utilização de canais de distribuição cada vez mais sofisticados, com o intuito de se aproximarem mais dos clientes. Neste último caso refira-se, por exemplo, a cada vez maior utilização de plataformas eletrónicas, que aporta um conjunto de riscos associados – entre eles,

os chamados riscos cibernéticos (cyber risks). Esta temática tem estado muito presente nas agendas das instituições de referência do setor segurador ao nível internacional, designadamente da Autoridade Europeia dos Seguros e Pensões Complementares de Reforma (EIO-PA), da International Association of Insurance Supervisors (IAIS) e do Insurance and Private Pensions Committee da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

De forma sumária, posso concluir que o reforço da abordagem centrada no cliente é uma evolução positiva e louvável, na medida em que a preocupação principal das empresas de seguros são e devem continuar a ser as pessoas. No entanto, não posso deixar de recordar que os riscos assumidos se refletem diretamente nos níveis de capital a deter e, subsequentemente, na posição de solvência das empresas, pelo que devem ser adotadas práticas que não ponham em causa o futuro das próprias empresas – o que, no limite, se iria igualmente repercutir negativamente nos clientes e no público em geral.

“ [...] o reforço da abordagem centrada no cliente é uma evolução positiva e louvável, na medida em que a preocupação principal das empresas de seguros são e devem continuar a ser as pessoas.

José Figueiredo Almaça



## Caminhos de transformação digital nos seguros em Portugal

João Ribeiro da Costa  
Coordenador do Programa Digital Transformation na Católica Lisbon School of Business & Economics

Numa discussão em torno do tema da chamada Digital Transformation (DT), o líder de uma grande consultora ripostava: “transformação digital andamos a fazer há vinte anos!” e enumerava a lista dos sistemas de informação que a sua equipa tinha realizado. Efetivamente, cada um desses sistemas contribuiu para criar uma das fundações necessárias para chegar ao momento que hoje vivemos. Mas faltava o essencial: o impacto que a mobilidade associada às redes sociais e à disponibilidade de software online teve em tornar cada um dos “ex-info-excluídos” (o comum dos mortais que não trabalhava em empresas assentes em sistemas de informação) em portador de um super-computador (um iPhone 5S já tem mais capacidade de cálculo que o Cray2 de 1985, o supercomputador que Portugal não conseguiu comprar por ser demasiado caro), sempre ligado à internet, com programas simples de usar, para as tarefas mais corriqueiras do dia a dia, de trocar informações com família e amigos, a fazer operações bancárias, compras e obter direções de trânsito. Faltava ainda a cereja em cima do bolo: a recolha e processamento constante e sistemáticos dos dados gerados por essa utilização maciça de sistemas, para conhecer os hábitos de vida e consumo de cada um de nós, de modo a poder prever o que gostaríamos de consumir de seguida. Cada um de nós hoje deixa um rasto digital, com um potencial de utilização incrível, também no mundo dos seguros.

Os factos acima mencionados mostram o caminho que a DT abre às Companhias de Seguros. Sabendo que cada Cliente tem um super-computador na mão, é possível passar para ele parte das tarefas de escolha e aquisição do seguro e criar novos produtos, tais

como seguros por períodos de tempo específicos. Veja-se o exemplo da Trov, fundada em 2012 e que até agora levantou 46.27M\$ de investimento. Uma interface de utilização fantástica, pensada em primeiro lugar para dispositivos móveis consegue simplificar e viabilizar novos seguros como por exemplo escolher que bens quer segurar e por quanto tempo.

Uma das áreas onde o relacionamento é mais crítico e a existência de uma boa interface de utilização determina o sucesso ou insucesso é a área da saúde. Conseguir transformar a relação Cliente-Seguradora nesta área é um enorme desafio. A Oscar, que até agora conseguiu um investimento de 727.5M\$, entre outros da Google Capital, conseguiu construir uma interface de utilização baseada na transparência na definição dos prémios, na construção de uma ponte directa com os prestadores de serviços, incluindo ainda incentivos para que os segurados adotem dispositivos de medição de saúde, promovendo a melhoria de hábitos de vida e promoção da saúde através de incentivos.

Estes exemplos mostram como os drivers da DT permitem criar novos serviços de seguros. Mas a DT permite ainda uma intervenção mais profunda. Jonathan Shieber (@jshieber) afirma que: “The insurance industry as it currently exists is, by all accounts, terrible. It’s existing business model is broken at the start, with a misalignment of incentives between the insurers (who want to keep your money so they make money) and you — who’re kind of hoping that they’ll actually pay you when you need them to”. Neste contexto, o controlo das fraudes é uma área essencial nas Companhias de Seguros e nem sempre das mais eficientes.

Será que a DT consegue ajudar a resolver este problema de fundo? Uma nova companhia, a Lemonade, com um investimento inicial de 13MUS\$, nomeadamente da Sequoia Capital, pensa que sim. Para isso contratou Dan Ariely para Chief Behavioral Officer, com a missão de conceber e desenhar sistemas e processos que assegurem o alinhamento dos interesses entre seguradora e segurado e promovam ativamente o sentido de honestidade dos clientes. Ariely acredita firmemente que os seguros fazem parte indispensável do bem-estar pessoal e social. Nesse sentido visa passar para uma lógica de educação dos clientes na gestão do seu risco e na promoção de práticas que o reduzam. Procura também construir processos de preenchimento de pedidos de indemnização que promovam a honestidade.

Os drivers da DT abrem um mundo fascinante de oportunidades e desafios. Se conseguirmos usar este potencial para introduzir transparência e honestidade no mundo dos seguros, educando os clientes para a gestão de risco, então toda a sociedade beneficiará! A DT abre novos caminhos fantásticos nos seguros e, com eles, grandes desafios!

“ Sabendo que cada Cliente tem um super-computador na mão, é possível passar para ele parte das tarefas de escolha e aquisição do seguro e criar novos produtos, tais como seguros por períodos de tempo específicos.

João Ribeiro da Costa



## O passo necessário para conquistar o cliente

Jorge Martínez-Arroyo  
Presidente da Associação DEC (Desarrollo de la Experiencia de Cliente)

Na Segunda Guerra Mundial, o general americano Douglas MacArthur não conseguiu chegar ao “coração” do Japão por este estar protegido por uma série de ilhas circundantes. Perante este desafio, o general desenvolveu a chamada “tática de salto” (leapfrog), que consistia em conquistar as ilhas que lhe permitiam estabelecer uma rota segura, deixando de lado as ilhas menos estratégicas, facilmente controláveis por mar ou por via aérea.

Atualmente, as organizações enfrentam uma situação similar. Tudo parece importante para conquistar o cliente e os Recursos Humanos, sempre escassos, parecem insuficientes para fazer face a tamanha necessidade e à exigência cada vez maior de resultados a curto prazo.

O dicionário de Cambridge define o termo leapfrog como uma melhoria substancial no posicionamento, ultrapassando rapidamente algumas etapas ou ignorando alguns passos. O general MacArthur fez ambas as coisas: melhorou a sua posição rapidamente e saltou alguns passos, identificando as ilhas que devia ocupar ou não. Esta é a única forma de avançar em pouco tempo e a única maneira de liderar o processo de transformação das empresas no atual mercado, com disrupções tecnológicas significativas e empoderamento do cliente.

As organizações têm que enfrentar o seu próprio leapfrog para se adaptarem ao novo paradigma empresarial: customer centricity – colocar o cliente no centro da estratégia e de todas as decisões diárias. No entanto, são poucas as empresas bem sucedidas na aplicação deste modelo, conseguindo

proporcionar de forma consistente uma experiência de cliente diferencial e memorável, com níveis excepcionais de recomendação (fãs ao invés de clientes) e de fidelização.

Todas as organizações podem colocar o cliente na base do seu crescimento sustentável e dos seus resultados. Para isso, algumas empresas e profissionais na área da otimização da experiência do cliente (Customer Experience) desenvolveram, na Associação para o Desenvolvimento da Experiência do Cliente, a metodologia Customer Wave, que estabelece os cinco fatores para um leapfrog bem sucedido:

1. Identidade única. A marca e a experiência do cliente devem caminhar de mãos dadas, é o que chamamos de experiência da marca. É necessário rever o posicionamento e definir a promessa da marca e como essa promessa será concretizada em todas as interações com colaboradores e clientes. A experiência deve ser única e diferencial, consistente com o posicionamento da marca.

2. Impulso organizacional. As organizações devem estabelecer um elemento catalisador de mudança da experiência do cliente e dar-lhe a capacidade e autonomia de ação

para que essa mudança aconteça. Metodologias ágeis são fundamentais para este impulso.

3. Envolvimento das pessoas. Só podemos proporcionar uma experiência diferencial se acreditarmos nela. A chave é a cultura organizacional, a do quotidiano não a do site corporativo. Para resultados de longo prazo, a cultura organizacional tem que estar alinhada com a promessa da marca.

4. Interações. A interação com o cliente deve ser fiel à promessa da marca, independentemente do canal. A autenticidade é fundamental.

5. Interpretação e ação. A experiência do cliente pode ser medida de diferentes maneiras. O importante é estabelecer uma regra simples e que agilize o processo de recomendação e de decisão. Aplicações como gitud, por exemplo, já possibilitam o conhecimento da perceção, tanto do cliente como do nível de comprometimento dos colaboradores.

Se não queremos dar o leapfrog, podemos optar por ficar na nossa zona de conforto e esperar por ventos favoráveis, confiando que os novos modelos de negócio não afetarão a nossa performance. Se for esse o caso, é possível que não tenhamos futuro.

“ Tudo parece importante para conquistar o cliente e os Recursos Humanos, sempre escassos, parecem insuficientes para fazer face a tamanha necessidade e à exigência cada vez maior de resultados a curto prazo.

Jorge Martínez-Arroyo



## Sobre a msg life

Presente no mercado desde 1980, a msg life tem contribuído para a digitalização e inovação dos processos das seguradoras, solidificando, ano após ano, a sua forte presença no mercado global. A empresa lançou as bases para uma posição relevante e reconhecida no mercado de seguros há mais de 35 anos e a confiança dos seus mais de 100 clientes tem reforçado e validado o seu contributo para a melhoria estratégica e operacional da indústria seguradora. Presente em toda a Europa e com representação nos EUA, os clientes da msg life beneficiam de soluções de software standard, desenvolvidas especificamente para o mercado segurador e ajustadas a todas as linhas de negócio (vida, não vida e saúde).