

Deloitte.

Together makes progress



Antecipar. Ajustar.
Liderar o futuro.

**OBSERVATÓRIO DO MERCADO
SEGURADOR PORTUGUÊS 2025**

Novembro 2025

Índice

2	Enquadramento
4	Introdução
5	Metodologia
7	Principais conclusões
8	Principais desafios e fatores impulsionadores
13	Inovação da oferta
30	Subscrição
38	Distribuição
48	Administração e manutenção de apólices Sinistros
58	Conclusão

Enquadramento

Este estudo explora as prioridades estratégicas, os desafios e os motores de crescimento que moldarão o setor segurador português nos próximos anos.

Com base em *insights* dos principais executivos de Negócio e TI, os resultados destacam um mercado em transformação, impulsionado pela eficiência operacional, digitalização e inovação centrada no cliente.



Nuno Schaller Gonçalves

Insurance Sector Leader
Deloitte Portugal

Principais desafios e prioridades

As seguradoras enfrentam uma pressão crescente para gerir custos, atrair e reter perfis digitais e analíticos, e adaptar-se às expectativas dos clientes, em rápida evolução. Apesar desses obstáculos, o setor mantém uma perspetiva positiva, ancorada em três pilares de crescimento: transformação tecnológica, experiência do cliente e inovação na oferta. Fusões e aquisições também estão a emergir como uma ferramenta estratégica para ganhar escala e acelerar a capacitação.

Tendências de inovação

Os investimentos em novas tecnologias são vistos como alavancas críticas para redefinir as relações com os clientes e melhorar a eficiência operacional. Melhorar a experiência do cliente, através da conveniência digital e personalização, é uma prioridade máxima, juntamente com o desenvolvimento de produtos e processos mais inovadores. Ao analisar os dados por linhas de negócio, é possível identificar outras nuances relevantes:

Seguro de Vida: A ênfase em soluções de benefícios de grupo e transformação financeira reflete uma procura por ofertas corporativas mais sofisticadas;

Seguro Não Vida: As áreas de foco incluem capacitação de agentes digitais, experiência aprimorada do corretor, produto cibernético e produtos agrupados para atender à crescente procura pela personalização;

Seguro de Saúde: As prioridades centram-se na maior atenção ao segmento corporativo e na modernização da distribuição.

Lacunas e oportunidades de mercado

O estudo também revela lacunas significativas na capacidade do TI, flexibilidade operacional e adoção de IA. Embora a IA já esteja a influenciar funções como marketing e atendimento ao cliente, a implementação mais ampla permanece limitada. A integração dos ecossistemas está a ganhar ímpeto, mas continua a apresentar níveis de maturidade distintos no mercado. A rigidez do sistema core e os processos manuais na administração de apólices e na gestão de sinistros dificultam a agilidade e escalabilidade, representando oportunidades claras de modernização e diferenciação.

De um modo geral, as conclusões sublinham a necessidade de uma evolução estrutural e tecnológica, para que as seguradoras se mantenham competitivas, capitalizem oportunidades emergentes e proporcionem valor acrescido aos clientes num cenário em rápida transformação.

Esperamos que este estudo sirva como um recurso fiável para líderes do setor e tomadores de decisão, apoiando-os na compreensão dos desafios atuais do mercado na preparação para o futuro com maior confiança.

Introdução

Apresentamos a primeira edição do **Observatório do Mercado Segurador Português**, uma análise abrangente sobre as perspetivas do mercado segurador em Portugal. Este estudo **reúne contributos de gestores de topo de diversas seguradoras a operar no país**, oferecendo uma visão consolidada sobre os temas estratégicos e tecnológicos que estão a moldar, e continuarão a moldar, a evolução do setor.

Este relatório permite às seguradoras posicionarem-se face ao mercado, identificarem tendências comuns e compararem as suas prioridades com as dos principais intervenientes do setor.

O nosso propósito é disponibilizar informação útil e acionável que apoie a competitividade, promova a inovação e acelere a maturidade digital das organizações. Esperamos que esta publicação constitua uma ferramenta relevante para apoiar a tomada de decisão num contexto cada vez mais dinâmico e exigente.

Metodologia

No âmbito deste estudo, foi distribuído um **questionário estruturado aos quadros superiores de várias companhias de seguros que operam no mercado português. Para cada tópico abordado no questionário**, os especialistas no assunto (SME) da Deloitte forneceram as suas perspetivas sobre as principais tendências que moldam esse domínio específico.

A análise foi ainda enriquecida através de **uma revisão crítica das respostas recolhidas, refletindo os pontos de vista da gestão de topo em funções de negócio e de TI**, garantindo assim uma compreensão abrangente das prioridades estratégicas e tecnológicas do setor.

Para manter a relevância e a precisão dos *insights*, as **respostas marcadas como "Não Aplicáveis" (N/A) foram excluídas da análise**, pois normalmente correspondiam a linhas de negócios não cobertas pela organização do entrevistado ou a conhecimento insuficiente sobre o assunto.

As perguntas específicas de TI (claramente assinaladas) foram **respondidas exclusivamente por executivos de TI** de seis empresas, representando uma quota de mercado combinada de 51,6%.

Quando aplicável, os **resultados foram segmentados de forma a distinguir as perspetivas dos maiores players**, nomeadamente aqueles com maior GWP em Portugal, representando em conjunto 65% do mercado.

Todos os valores apresentados no presente relatório foram arredondados para zero casas decimais. Como resultado, podem ocorrer pequenas discrepâncias nos totais devido a arredondamentos.

32

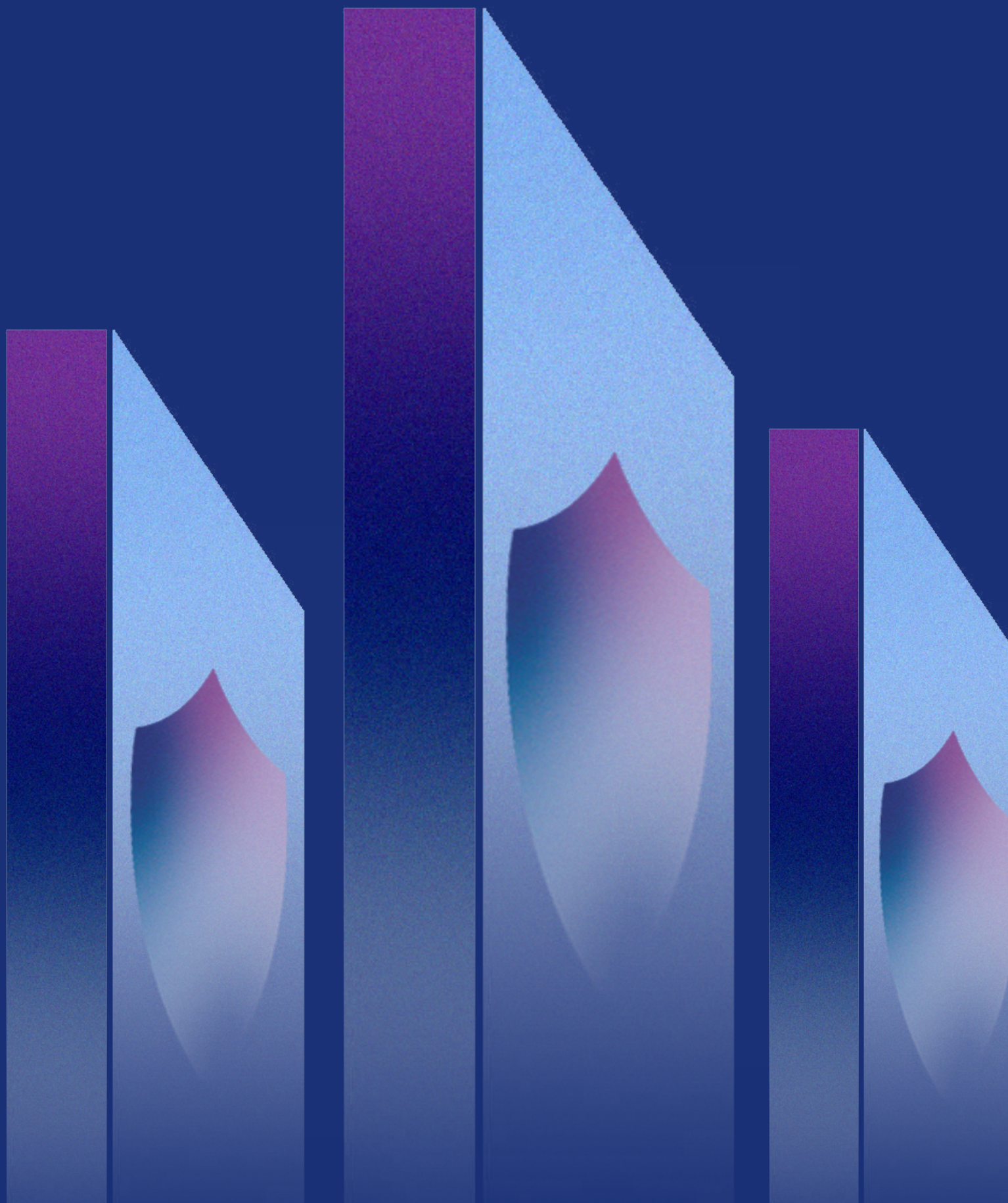
Respostas de gestão de topo

15

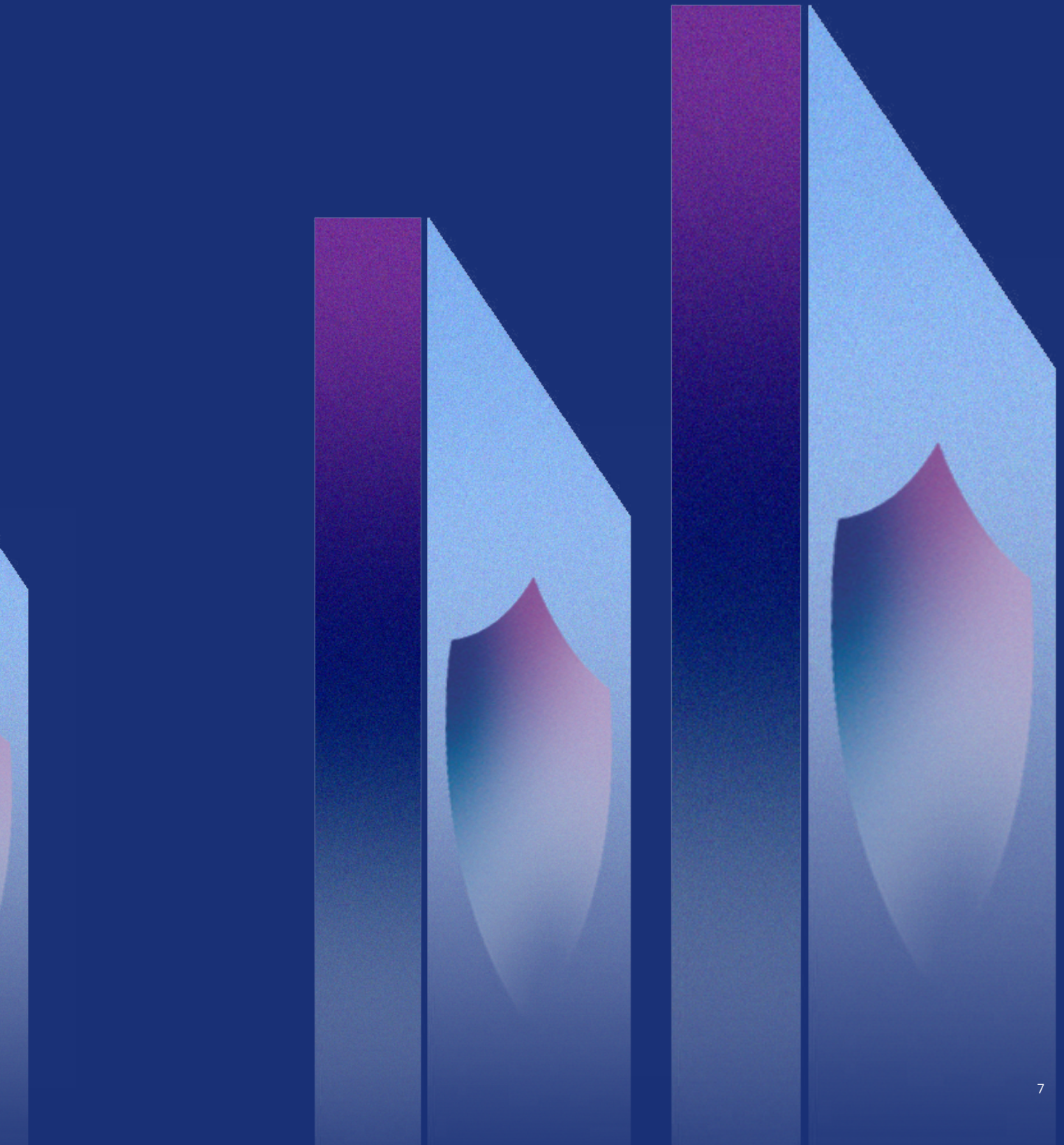
Companhias de seguros consideradas

80%

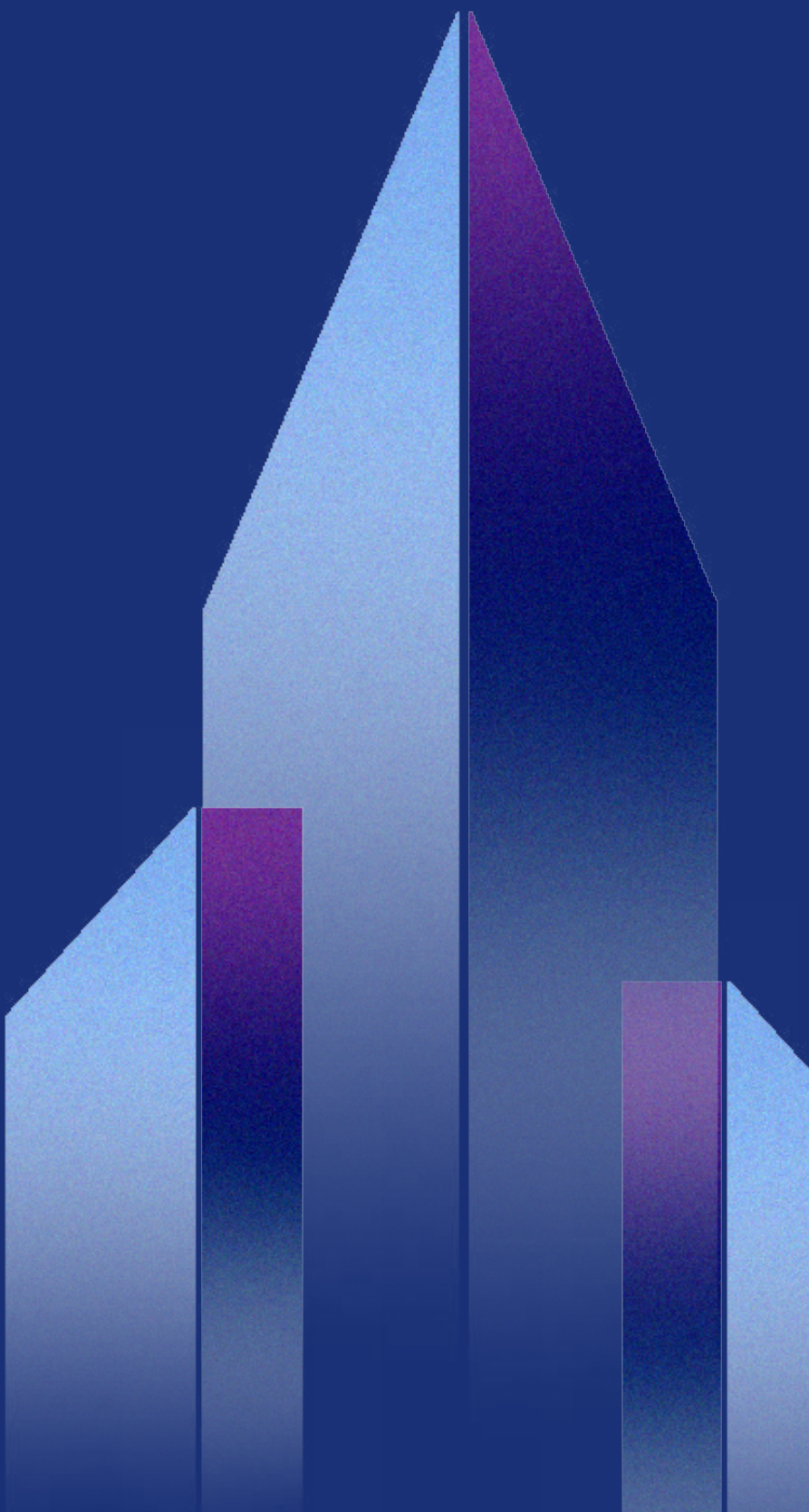
Quota de mercado



Principais conclusões



Principais desafios e fatores impulsionadores



As seguradoras enfrentam um contexto desafiador marcado por pressões operacionais, tecnológicas e de talento, mas mantêm uma perspetiva de crescimento baseada na transformação digital, na melhoria da experiência do cliente e na inovação de produtos.

"O setor segurador português demonstra dinamismo e resiliência. As seguradoras que apostarem na tecnologia, na personalização das ofertas e na integração de serviços estarão melhor posicionadas para liderar a próxima fase de crescimento. A transição para modelos de serviços em ecossistema e para operações suportadas por IA evidencia um setor confiante, orientado para o futuro e preparado para responder às necessidades da sociedade."



Ludgero Gonçalves
Business Transformation SME

Transformação da Inteligência Artificial: A IA está preparada para transformar profundamente o setor, desde a subscrição e automação de sinistros até ao atendimento ao cliente e à deteção de fraudes. Permitirá novas eficiências e experiências altamente personalizadas.

Força de trabalho do futuro: À medida que a tecnologia assume um papel central, a força de trabalho de seguros evoluirá para perfis mais digitais, analíticos e orientados ao cliente. Surgirão novas funções, exigindo aprendizagem contínua e uma redefinição das funções tradicionais.

Maior envolvimento do cliente: As seguradoras estão a expandir os pontos de contacto em canais digitais e físicos, oferecendo experiências que correspondem aos padrões de excelência de setores como o retalho e a banca.

Soluções de seguros personalizadas: dados e análises permitem produtos personalizados que refletem estilos de vida, perfis de saúde e objetivos financeiros, aumentando a relevância e a fidelidade dos clientes.

Integração vertical: As seguradoras estão a adquirir prestadores de serviços, por exemplo clínicas, oficinas de reparação, centros de bem-estar, criando ecossistemas integrados que melhoram a qualidade do serviço e a eficiência operacional.

Expansão do canal direto: as plataformas digitais permitem às seguradoras alcançar diretamente os clientes, aumentando a rapidez, a transparência e o controlo sobre toda a jornada.

Seguro de Vida: Após anos de subinvestimento, o segmento de vida tornou-se uma prioridade para a transformação digital, com novas ferramentas destinadas a otimizar a distribuição, a subscrição e a experiência do cliente.

Seguros de saúde: Os seguros de saúde vão tornar-se num dos segmentos de crescimento mais rápido em Portugal, impulsionados pela crescente procura por parte dos consumidores por alternativas a um sistema público de saúde sobrecarregado. À medida que o Serviço Nacional de Saúde (SNS) enfrenta desafios crescentes – tempos de espera elevados, acesso limitado e restrições de recursos – a cobertura privada de saúde assume cada vez mais o carácter de necessidade. No entanto, para responder de forma sustentável, as seguradoras terão de repensar as suas ofertas, inovando estruturas de produtos (por exemplo, contratos plurianuais ou bundles com vida e odontológicos), melhorando a integração dos serviços e assegurando a rentabilidade através de uma gestão mais inteligente dos custos e de serviços de maior valor acrescentado.

As seguradoras enfrentam um ambiente desafiador, marcado por pressões operacionais, tecnológicas e de talento.

Quais serão os principais desafios para o crescimento nos próximos 5 anos?



Legenda: 🚩 Top 5 desafios / fatores impulsionadores para os maiores *players*

Principais conclusões

Foi identificado um conjunto claro de **prioridades** que moldará a resiliência e a competitividade das seguradoras nos próximos anos. **A gestão de custos** destaca-se como um desafio central, exigindo uma maior eficiência operacional.

Igualmente crítica é a **atração e retenção de talento**, sobretudo num contexto em que o setor depende cada vez mais de competências digitais e analíticas. A este cenário juntam-se os rápidos **avanços tecnológicos**, que requerem a adaptação contínua das estruturas organizacionais, dos sistemas *core* e dos processos internos.

Verifica-se ainda uma **evolução acelerada das expectativas dos clientes**, representando um **desafio particular para as seguradoras de menor dimensão**.

Para os principais intervenientes do mercado, a pressão sobre os prémios e as restrições regulamentares surgem como obstáculos adicionais à manutenção da competitividade.

Manter uma perspetiva de crescimento baseada na transformação digital, na melhoria da experiência do cliente e na inovação da oferta.

Quais são os principais motores de crescimento nos próximos 5 anos?



Legenda: 🌟 Top 5 desafios / fatores impulsionadores para os maiores players

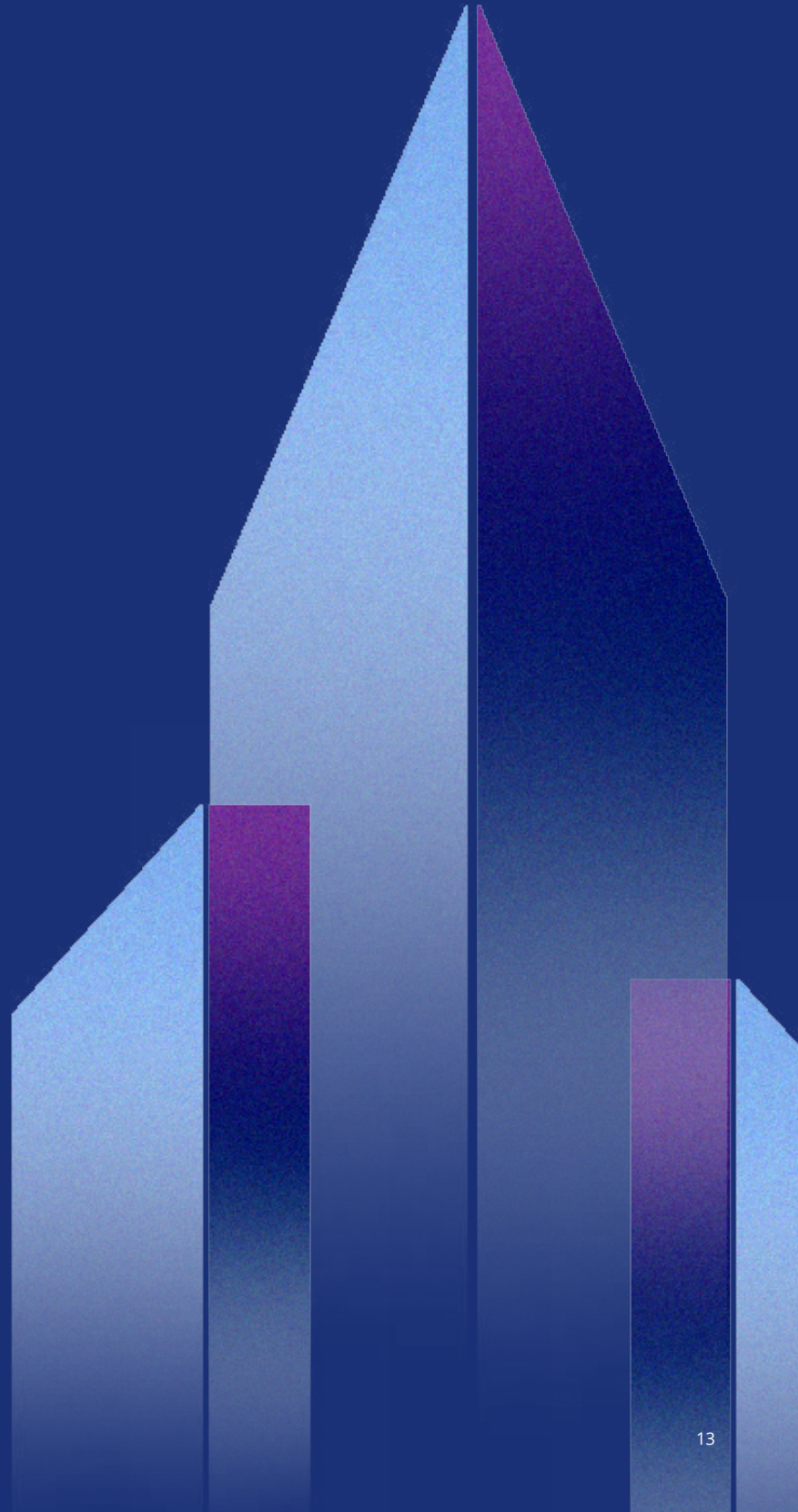
Principais conclusões

Apesar dos desafios, o setor mantém uma perspetiva de crescimento assente em três eixos principais: **transformação tecnológica, experiência do cliente e inovação na oferta.**

O **investimento em novas tecnologias** é visto como um catalisador essencial para aumentar a eficiência, automatizar processos e transformar a relação com o Cliente. Neste contexto, a melhoria da **experiência do cliente** ganha destaque, focando-se na digitalização, conveniência e personalização. Em paralelo, **torna-se relevante o desenvolvimento de novos produtos e serviços** adaptados às necessidades individuais.

Além disso, destaca-se o papel das **fusões e aquisições como alavanca estratégica** para acelerar o crescimento, ganhar escala e incorporar novas capacidades, revelando o foco das seguradoras em adaptarem-se ao novo ambiente competitivo e capturar oportunidades emergentes. Este indicador está alinhado com uma **tendência global no setor associada à Integração Vertical.**

Inovação da oferta



Da compensação à continuidade: repensar a próxima geração de produtos de seguros

As seguradoras portuguesas estão a lançar as bases para ofertas de próxima geração, focando-se na eficiência digital, parcerias e inovação de produtos, apesar de 47% identificarem barreiras nas restrições de TI e na rigidez dos sistemas *core*.

"Como 41% das seguradoras reconhecem uma participação ainda parcial em ecossistemas e níveis restritos de inovação de produto, antecipa-se uma evolução no sentido de soluções mais contextualizadas e adaptativas, integradas na vida quotidiana e nos ecossistemas dos clientes."



Ricardo Gil Santos
AI & Data Analytics SME

O estado atual da inovação na oferta em seguros

As seguradoras portuguesas estão a alinhar os seus investimentos de curto prazo com experiências digitais e eficiência de *back-office*. Este foco acompanha as tendências internacionais identificadas no *Insurance Tech Trends 2025*¹ e no *Digital Insurance Maturity 2025*² da Deloitte, onde as operações digitais a otimização de custos se afirmam como base para a competitividade.

Essas prioridades respondem a desafios prementes: restrições operacionais, rigidez regulatória e um cenário competitivo onde as expectativas dos clientes evoluem rapidamente. No entanto, embora o marketing e as vendas já estejam a explorar a IA para personalização e segmentação preditiva, a adoção mais ampla da GenAI e de modelos de design de produto orientados por dados permanece limitada. Este desfasamento entre ambição e execução caracteriza o estado atual da inovação na oferta.

Superar as limitações estruturais

Um obstáculo crítico reside na rigidez dos sistemas centrais, particularmente na capacidade de lançar novos produtos ou adaptar os existentes de forma ágil. Em muitas organizações, a criatividade empresarial é condicionada por *bottlenecks* de TI e por uma elevada inflexibilidade regulatória, resultando em inovação incremental em vez de revolucionária.

O futuro exigirá a inversão deste paradigma: conceber produtos e ofertas com base nas necessidades dos clientes e depois ajustar a tecnologia e o enquadramento regulatório em conformidade. As seguradoras que conseguirem liderar esta mudança desbloquearão agilidade e passarão de uma postura defensiva de eficiência para uma abordagem ofensiva de inovação.

Expandir parcerias e ecossistemas

O estudo evidencia uma participação desigual das seguradoras nos ecossistemas, apesar do reconhecimento generalizado da sua importância estratégica. Parcerias na área da saúde com *players* de *health tech*, no ramo automóvel com plataformas de mobilidade e fornecedores de infraestrutura para veículos elétricos, ou no ramo vida com empresas de *wealth tech*, abrem novas oportunidades para ofertas diferenciadas. Estas colaborações trazem capacidades complementares como monitorização de saúde, dados de mobilidade ou consultoria financeira, que as seguradoras não conseguem replicar isoladamente. Transformar a exploração em parcerias estruturadas, com modelos claros de partilha de valor, será essencial para sustentar a vantagem competitiva.

Novos arquétipos de produtos para necessidades em evolução

Para além das parcerias, as seguradoras devem repensar os seus produtos.

Na Saúde, os produtos plurianuais podem melhorar a fidelidade do cliente e a previsibilidade de custos, alinhando-se com os cuidados preventivos. Navegar a rigidez regulatória e reforçar o diálogo com os reguladores continuará a ser um imperativo estratégico.

Em Vida, os produtos ligados à longevidade oferecem respostas às mudanças demográficas e à insegurança na reforma. Em Não-Vida os produtos agrupados e baseados no uso atendem às necessidades de conveniência e personalização, enquanto o seguro *cyber* se consolida como um pilar de crescimento. Estas inovações exigem flexibilidade na subscrição e cálculo de prémios, apoiadas por fluxos de dados em tempo real.

1. <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/insurance-technology-trends.html>

2. <https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/digital-insurance-maturity-2025.html>

De objetos conectados à proteção inteligente

A inovação no setor segurador está a ir além do antigo trio IoT, dados e IA, avançando para habilitadores que tornam os produtos verdadeiramente adaptativos e integrados na vida dos clientes. A IA agentiva e os assistentes pessoais de risco estão a emergir novas interfaces entre seguradoras e clientes, interpretando comportamentos, orientando a prevenção e personalizando coberturas em tempo real.

Modelos embebidos e baseados em utilização estão a transformar a proteção numa camada mais invisível e dinâmica da atividade quotidiana, enquanto identidades digitais e *frameworks* de confiança permitirão uma partilha mais segura de dados para propostas personalizadas. Olhando para o futuro, gémeos digitais, contratos autónomos e ecossistemas de proteção contextual permitirão às seguradoras simular, ajustar e ativar coberturas de forma dinâmica, evoluindo de um modelo centrado na compensação de perdas para um modelo de proteção contínua e inteligente.

Hiperpersonalização através da Next Best Action (NBA)

Motores de NBA, alimentados por modelos de *churn*, recomendações de NBA, avaliações de valor vitalício do cliente e microsegmentação, abrem caminho para níveis mais avançados de hiperpersonalização. Quando combinados com arquiteturas de Retrieval-Augmented Generation (RAG), que recorrem a condições gerais e específicas dos produtos de seguro, as seguradoras podem finalmente entregar a mensagem, o produto ou o serviço certo no momento exato, evitando fricção e irrelevância. Isto transforma a personalização de retórica de marketing num verdadeiro motor de fidelização e crescimento de receita.

Da inovação centrada no produto à inovação centrada no contexto do cliente

A próxima geração de seguros será desenhada em torno dos contextos e comportamentos dos clientes, e não das categorias tradicionais de produto.

No ramo automóvel, a cobertura evoluirá de contratos estáticos para funcionalidades embebidas nas experiências de mobilidade, seja *ride-sharing* ou subscrição de veículos.

Na saúde, as seguradoras passarão a integrar-se nas jornadas de bem-estar, apoiando prevenção, diagnóstico e cuidados contínuos, com foco em modelos concierge personalizados para condições específicas, como o cancro.

No ramo Vida, a proteção adaptar-se-á dinamicamente aos marcos financeiros e familiares, integrando-se de forma fluida com ferramentas de planeamento de reforma e gestão de património.

Em vez de lançar mais produtos, a seguradora do futuro criará soluções adaptativas e sensíveis ao contexto, que evoluem com as escolhas e dados dos clientes, tornando o seguro menos uma compra e mais uma parte integrante da vida quotidiana.

O caminho a seguir pelas seguradoras

O futuro da inovação na oferta exige uma dupla mentalidade: excelência operacional para garantir eficiência e agilidade centrada no cliente para criar relevância. As seguradoras devem investir em sistemas *cores* mais flexíveis, participação em ecossistemas e motores de personalização suportados por IA, enquanto avançam com novos arquétipos de produto alinhados com necessidades sociais e económicas emergentes. As que conseguirem fazê-lo transcenderão o papel tradicional de portadoras de risco para se tornarem parceiros de confiança em Vida, saúde e mobilidade, posicionando-se no centro das interações digitais e físicas dos clientes.

O futuro dos seguros passa por alavancar a IA, o IoT e a hiperpersonalização para oferecer soluções centradas no cliente e orientadas para o ecossistema, mesmo que apenas 18% das seguradoras indiquem que a adoção extensiva de IA generativa e a integração em ecossistemas permaneçam ainda parciais.

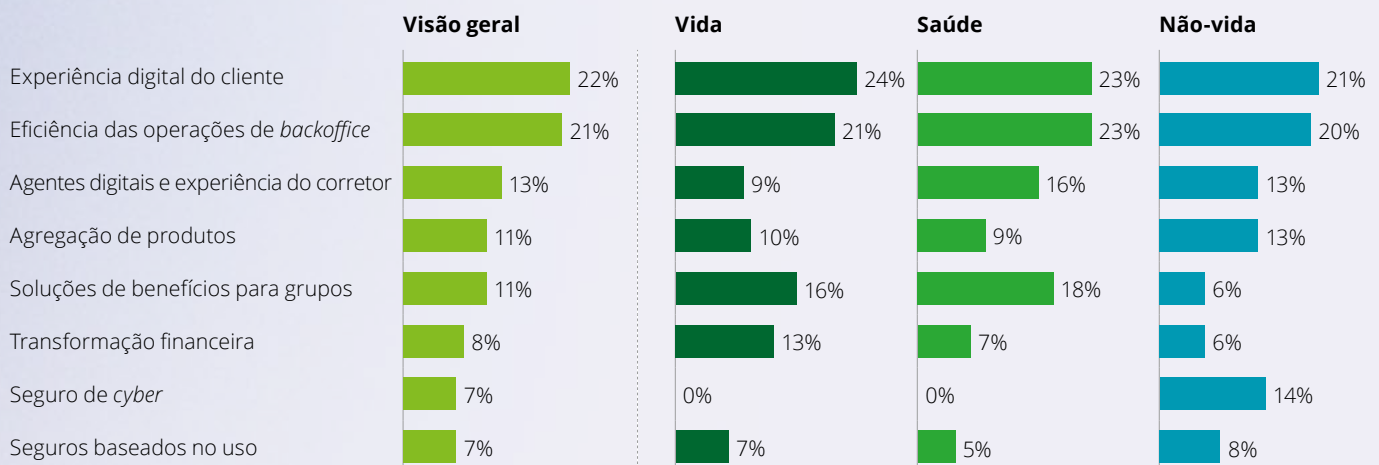
Com a adoção de GenAI ainda limitada – apenas 6 das 32 seguradoras – e quase metade constrangida por sistemas *core* antigos, as seguradoras devem usar o GenAI para desbloquear criatividade de negócio dentro das limitações atuais, estabelecendo as bases para uma estratégia de “IA no *core*”.



Inovação da oferta

As seguradoras portuguesas planeiam investir sobretudo em experiências digitais e eficiência operacional.

Em qual das seguintes ofertas planeia investir nos próximos 3 anos?



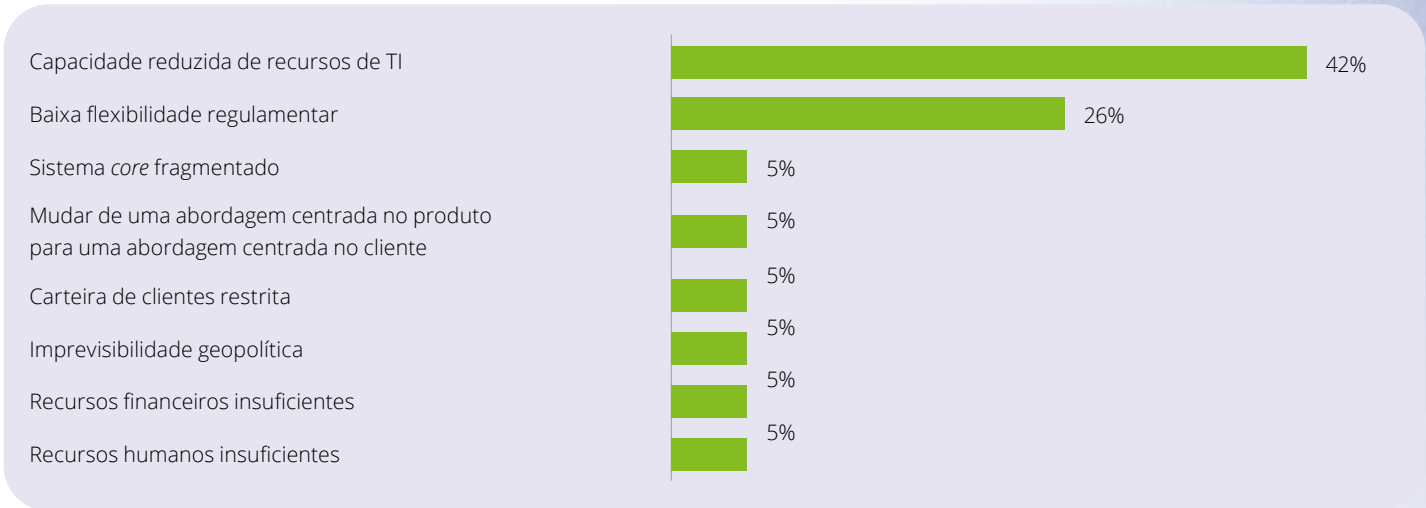
Principais conclusões

As experiências digitais e a eficiência das operações de *backoffice* surgem como as principais áreas de investimento planeadas pelas seguradoras portuguesas para os próximos três anos, abrangendo as três linhas de negócio (Vida, Não Vida e Saúde). Estas prioridades estão **diretamente alinhadas com os principais desafios e motores de crescimento já identificados**, nomeadamente o impulso para uma maior eficiência operacional, o foco na experiência do cliente e o imperativo tecnológico. Ao analisar os **dados por linhas de negócio**, é possível identificar nuances adicionais:

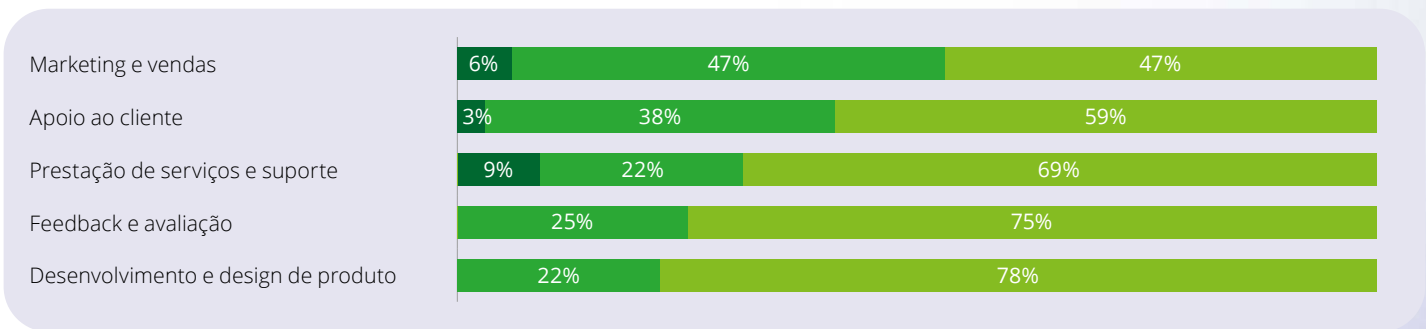
- **Seguro de Vida:** Há um interesse crescente em investir em soluções de benefícios de grupo e em iniciativas de transformação financeira, refletindo a **procura por maior sofisticação e valor acrescentado nas ofertas corporativas**.
- **Seguro de Saúde:** Assim como na linha Não Vida, a ênfase recai nos agentes digitais e na experiência do corretor, bem como no interesse em soluções de benefícios para grupos, demonstrando um **claro foco no segmento corporativo e na modernização da distribuição**.
- **Seguro Não Vida:** As prioridades centram-se nos agentes digitais e a experiência do corretor, destacando a **importância da rede de distribuição na jornada do cliente**. Evidencia-se ainda a aposta nos seguros de *cyber*, cada vez mais relevantes num cenário de risco digital crescente, **e na agregação de produtos**, como resposta às exigências de conveniência e personalização por parte dos clientes.

A capacidade limitada das equipas de TI e a rigidez regulamentar constituem obstáculos significativos ao desenvolvimento de novos produtos. Ao mesmo tempo, a adoção da GenAI pelas seguradoras portuguesas continua incipiente, com maior utilização nas áreas de Marketing, Vendas e Apoio ao Cliente.

Quais são as principais restrições no desenvolvimento de produtos?



Qual é o estado atual da utilização de GenAI e de dados nas Ofertas?



Legenda: ■ Alto ■ Médio ■ Baixo

Principais conclusões

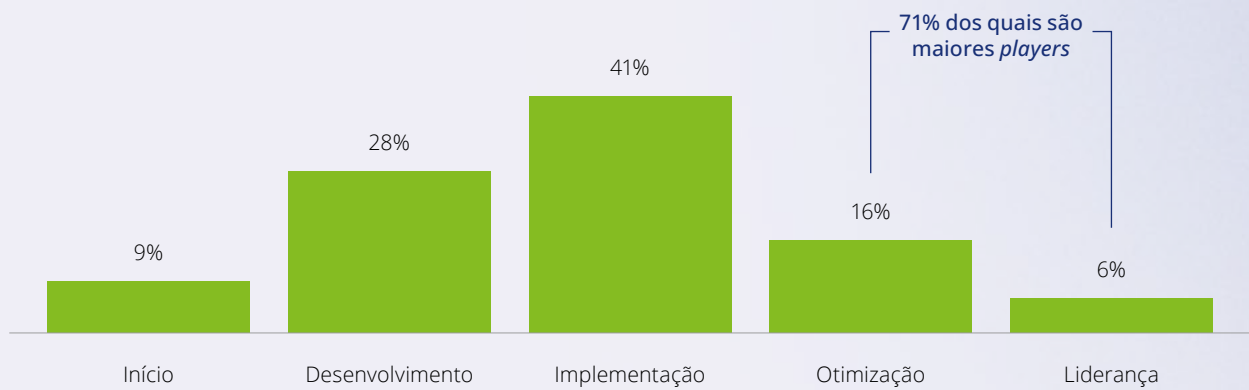
Entre os **principais obstáculos** identificados no estudo para o desenvolvimento de produtos **estão a capacidade limitada das equipas de TI**, que dificulta a agilidade no desenho e implementação de soluções digitais inovadoras, e **a reduzida flexibilidade do enquadramento regulamentar**, apontada como uma barreira à oferta de inovação.

O estudo revela ainda que o **nível de utilização de GenAI de análise de dados nas ofertas das seguradoras portuguesas continua relativamente baixo**, o que representa uma oportunidade significativa de investimento e evolução. Entre os 32 participantes, apenas seis indicaram uma adoção elevada de GenAI em alguma função de negócio.

No entanto, importa referir que **as áreas de Marketing e Vendas lideram a adoção da IA, beneficiando de capacidades preditivas e de personalização** para uma melhor segmentação e interação com os clientes. Em seguida, as funções de Suporte ao Cliente e Prestação de Serviços evidenciam níveis moderados de utilização, refletindo um esforço crescente para automatizar processos e melhorar a experiência do cliente.

O nível de participação nos ecossistemas é heterogéneo entre os *players* de mercado, refletindo uma fase inicial e crescente de colaboração e inovação no setor.

Qual é o nível atual de participação nos ecossistemas?



Legenda: **Início:** Estamos a começar a explorar a possibilidade de participar em ecossistemas, sem uma estratégia definida; **Desenvolvimento:** Temos uma estratégia inicial e estamos a desenvolver competências internas para participar em ecossistemas; **Implementação:** Participamos ativamente em ecossistemas com parceiros selecionados e temos processos estabelecidos; **Otimização:** Participamos regularmente em vários ecossistemas e estamos a aperfeiçoar processos e parcerias para maximizar os benefícios; **Liderança:** Somos reconhecidos como líderes no ecossistema, colaborando amplamente, influenciando e definindo normas e práticas.

Principais conclusões

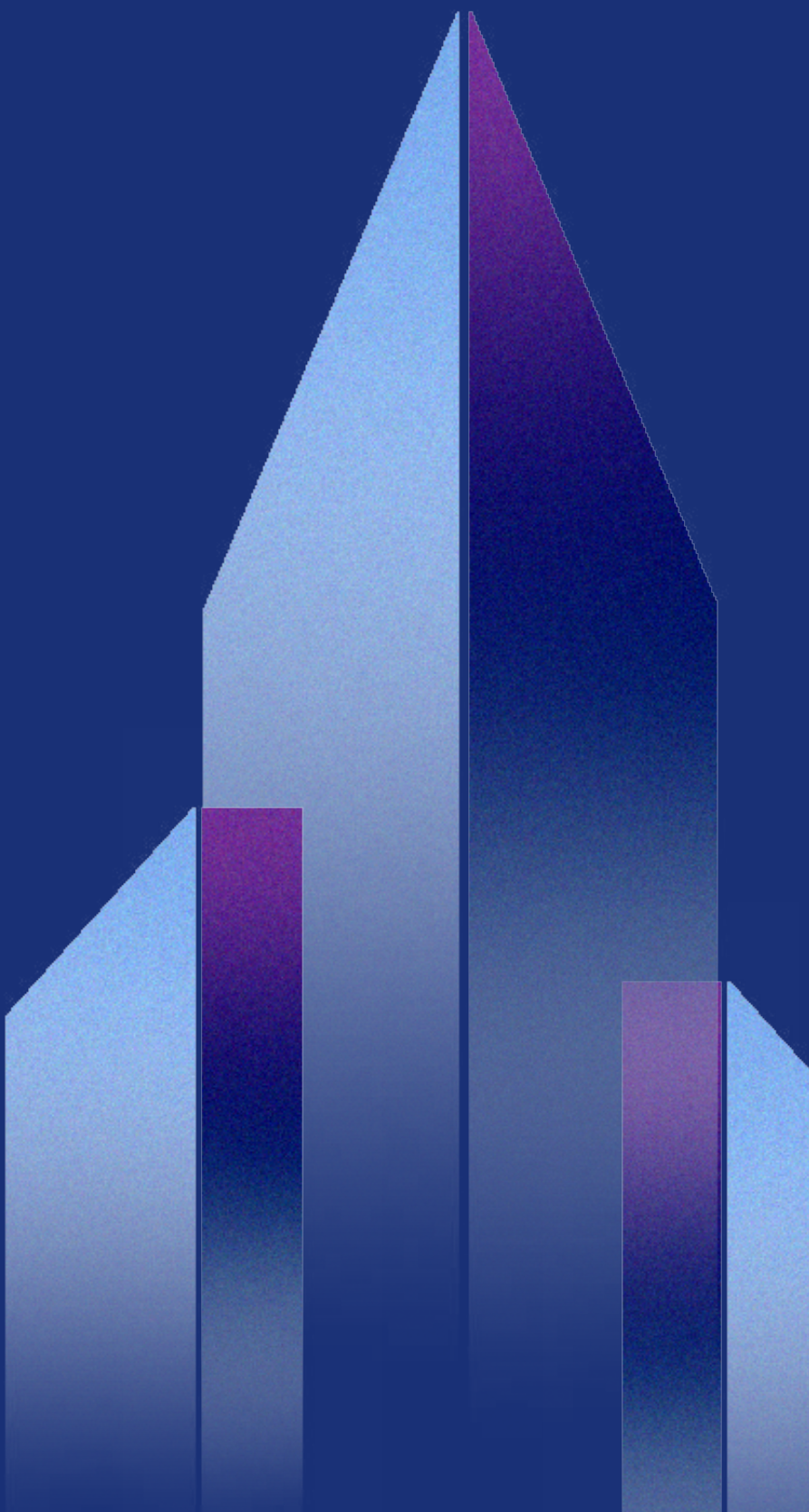
Os ecossistemas desempenham um papel cada vez mais relevante na criação de propostas de valor diferenciadas para os clientes, uma vez que, através da colaboração entre múltiplas entidades e setores, as seguradoras podem aceder a competências complementares e expandir a sua oferta. **No entanto, o nível de envolvimento das seguradoras portuguesas nos ecossistemas é ainda bastante heterogéneo.**

Aproximadamente **40% dos gestores de topo consideram que as suas empresas estão a explorar ou a preparar os recursos necessários** para iniciar a integração nestes ambientes colaborativos. Enquanto isso, 41% relatam participação ativa, embora com

processos apenas parcialmente estabelecidos. **Apenas cerca de 20% indicam estar em estado de melhoria contínua ou excelência nesta área, um grupo maioritariamente composto pelos maiores *players*.**

Esses dados sugerem que, embora a participação do ecossistema seja amplamente reconhecida como estratégica, ainda há **um progresso considerável a ser feito na consolidação dessas parcerias e na transformação da colaboração em vantagens competitivas sólidas e sustentáveis.**

Subscrição



Modelo híbrido de subscrição: integração de tecnologia com tomada de decisão humana

A transição para um modelo moderno de subscrição já começou; contudo muitas seguradoras permanecem condicionadas por sistemas *legacy*, com regras dispersas por diversas plataformas, muitas vezes desconectadas. Ainda assim, esta mudança não implica aguardar por uma transformação integral.

É possível começar de forma gradual, simplificando processos e explorando o potencial da inteligência artificial para automatizar tarefas, analisar dados e processar informação. Desta forma, cria-se o caminho para uma modernização estrutural e para a construção de um ecossistema verdadeiramente integrado.

"A transformação da subscrição requer uma abordagem equilibrada, aproveitando os pontos fortes da automação e da experiência humana. Uma estrutura *"human in the loop"* assegura uma tomada de decisão responsável – o modelo avalia e sinaliza riscos e o subscritor (humano) interpreta os *insights* e assume a decisão final. Trata-se de subscrição aumentada, não autónoma."



Maria João Santiago
Operations & Industry Domain
Solutions SME

Um papel central numa era de transição

A subscrição assume um papel fundamental no setor segurador, garantindo a proteção da companhia contra riscos não viáveis e promovendo o crescimento e a competitividade da carteira. Contudo, é inegável que este papel está a atravessar uma transformação profunda. Enquanto o subscritor do século XX dependia de fontes de dados limitadas e processos manuais, o subscritor do século XXI enfrenta exigências acrescidas: expectativas cada vez mais elevadas dos clientes, aceleração digital quase diária e um mercado competitivo que desafia as seguradoras a subscreverem um maior número de linhas de negócio.

A procura por ofertas transversais intensifica-se, mas os subscritores mais experientes estão a reformar-se e os mais jovens não escolhem esta carreira. Surge, assim, a necessidade de automação para colmatar a lacuna de talento. Todavia, a automação exige conhecimento especializado para conceber, validar, monitorizar e governar modelos orientados por IA. Na prática, atualmente, a maioria dos projetos permanece em fase piloto. Acresce que, embora a IA possa apoiar a recolha de dados e análises avançadas, as seguradoras operam sob forte regulamentação, risco reputacional e uma grande exigência de confiança do lado do consumidor, o que impossibilita a substituição total do papel humano. A evolução da subscrição exige, assim, uma abordagem equilibrada, que combine os pontos fortes da automação com a experiência humana. Um modelo *“human in the loop”* assegura decisões responsáveis: os algoritmos sinalizam riscos e o subscritor interpreta os *insights*, mantendo a palavra final. Trata-se de subscrição aumentada, não totalmente IA autónoma.

Definir um ponto de partida antes da transformação estrutural

As principais lacunas identificadas: baixa qualidade e disponibilidade de dados, integração limitada da IA, envelhecimento dos sistemas e restrições regulamentares, têm frequentemente a mesma causa: sistemas *legacy* pouco integrados e práticas operacionais desatualizadas. Em muitas seguradoras, as regras de subscrição estão dispersas por sistemas distintos e frequentemente desconectados (CRM, repositórios documentais, sistemas de gestão de apólices, *workflows*, motores de tarificação e até folhas de cálculo). A par disso, existem processos excessivamente manuais, inúmeras exceções e regras mal documentadas. Perante este contexto, não surpreende que iniciativas de automatização falhem ou exponham fragilidades.

Sem um primeiro passo que consista na simplificação estrutural, os esforços de automação ficam aquém e podem até agravar inconsistências. Estabelecer processos consistentes e fluxos de trabalho simplificados, apoiados por dados integrados, é determinante para assegurar a aptidão organizacional para soluções automatizadas e para uma transformação sustentável.

Modernizar os sistemas *core* e implementar automação constituem etapas fundamentais na transformação da subscrição. O futuro reside numa inteligência híbrida – um modelo em que a tecnologia capacita os subscritores a trabalhar não apenas com maior rapidez, mas também com maior inteligência, combinando análises orientadas por dados com o julgamento humano. Esta evolução exige igualmente um novo perfil de talento: profissionais fluentes em tecnologia e conhecedores do negócio, capazes de utilizar ferramentas de IA sem comprometer a qualidade da decisão estratégica.

Soluções de IA para libertar tempo dos subscritores

No mercado nacional, a inteligência artificial é vista como um *enabler* estratégico, com ganhos operacionais significativos previstos para os próximos 3 a 5 anos. Líderes do setor em Portugal esperam que a IA proporcione eficiências relevantes em áreas como automação de tarefas, inteligência documental, deteção de fraudes, segmentação de clientes e avaliação de risco, sobretudo através da sua integração com outras tecnologias.

A Deloitte Portugal já tem *use cases* implementados e com sucesso no setor financeiro. Por exemplo, no setor bancário, *AI Agents* permitiram uma redução entre 25% e 40% no esforço operacional de *backoffice*, além de melhorias substanciais nos SLAs e na experiência do cliente: processos que demoravam 47 minutos passaram a ser concluídos em apenas 1 minuto. Os casos práticos com elevado impacto incluem: (i) análise em tempo real de dados históricos e (ii) processamento automático da documentação associada à emissão de apólices, ambos com objetivo de otimizar a avaliação de risco e acelerar a tomada de decisão.

Adicionalmente, um *AI Digital Assistant* pode eliminar tarefas repetitivas, esclarecendo dúvidas, fornecendo atualizações de estado e identificando etapas em falta, permitindo que os subscritores se concentrem em decisões complexas e de elevado valor. Num mercado como o português – com mais de 1 milhão de PME's e com necessidade de proteção em áreas como MRE, *business interruption*, acidentes de trabalho, responsabilidade civil, cibersegurança e automóvel – os ganhos operacionais da IA tornam-se especialmente relevantes, libertando o subscritor para a decisão final.

Construir a jornada de subscrição: *Start Small*

Para que seja possível este novo papel dos subscritores, as seguradoras devem investir na capacitação das equipas e na promoção de perfis híbridos, que combinem competências tecnológicas com conhecimento do negócio. Os subscritores devem ser envolvidos na conceção das ferramentas de IA, reforçando confiança, apropriação e adequação operacional, pilares essenciais antes de avançar para qualquer piloto.

Importa reconhecer que, no mercado português, a inovação suportada em IA assenta frequentemente em sistemas *legacy* desatualizados, onde as regras de subscrição permanecem dispersas e mal documentadas. Assim, a prioridade deve ser o investimento nas *foundations*.

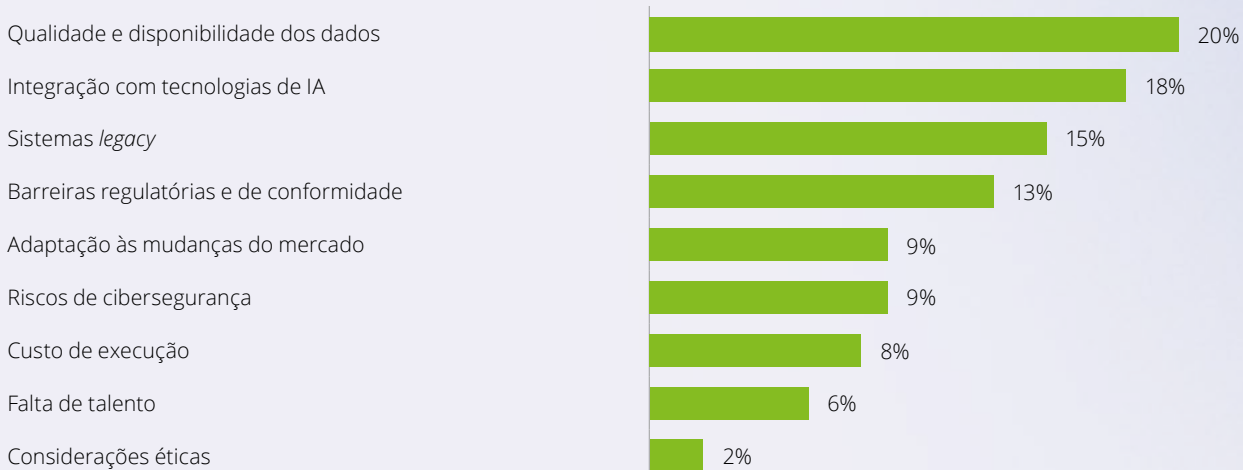
Durante os projetos-piloto, as seguradoras devem privilegiar linhas de negócio com dados estruturados, regras estáveis e exposição controlada – como MRH ou Automóvel – garantindo uma experiência segura e resultados mensuráveis. Esta abordagem permite que a colaboração homem-máquina evolua num ambiente controlado, construindo confiança e mecanismos de calibração antes de avançar para riscos mais complexos.

A IA pode tornar-se um verdadeiro assistente para reposicionar os subscritores no seu papel legítimo: como agentes estratégicos que cruzam inteligência de risco e julgamento, onde as decisões moldam a rentabilidade e a confiança.

Subscrição

A subscrição atravessa uma fase de transformação marcada pela necessidade de maior precisão, rapidez e escalabilidade. A qualidade dos dados, a integração dos processos e a evolução tecnológica, incluindo a IA, surgem como elementos centrais para acompanhar as exigências do mercado.

Que lacunas identifica no processo de subscrição nos próximos anos?



Principais conclusões

Os processos de subscrição enfrentam atualmente restrições que limitam a capacidade de responder às exigências de um mercado em rápida evolução. Entre as **principais lacunas identificadas estão a qualidade e disponibilidade limitada dos dados**, que dificultam análises de risco precisas e robustas, e a **integração ainda insuficiente da inteligência artificial**, que reduz o potencial de automação e personalização de processos.

Para além destes fatores, os participantes destacaram preocupações relacionadas com a **obsolescência dos sistemas e as crescentes exigências regulamentares**. Conjugadas, estas limitações **comprometem a agilidade, a eficiência operacional e a capacidade de inovar** na experiência do cliente.

De um modo geral, as **lacunas identificadas pelos principais intervenientes alinham-se com as tendências mais amplas do setor**, com exceção de um **menor nível de preocupação face aos obstáculos regulamentares e aos riscos de cibersegurança**, refletindo a maior maturidade e capacidades de monitorização dos *players* líderes.

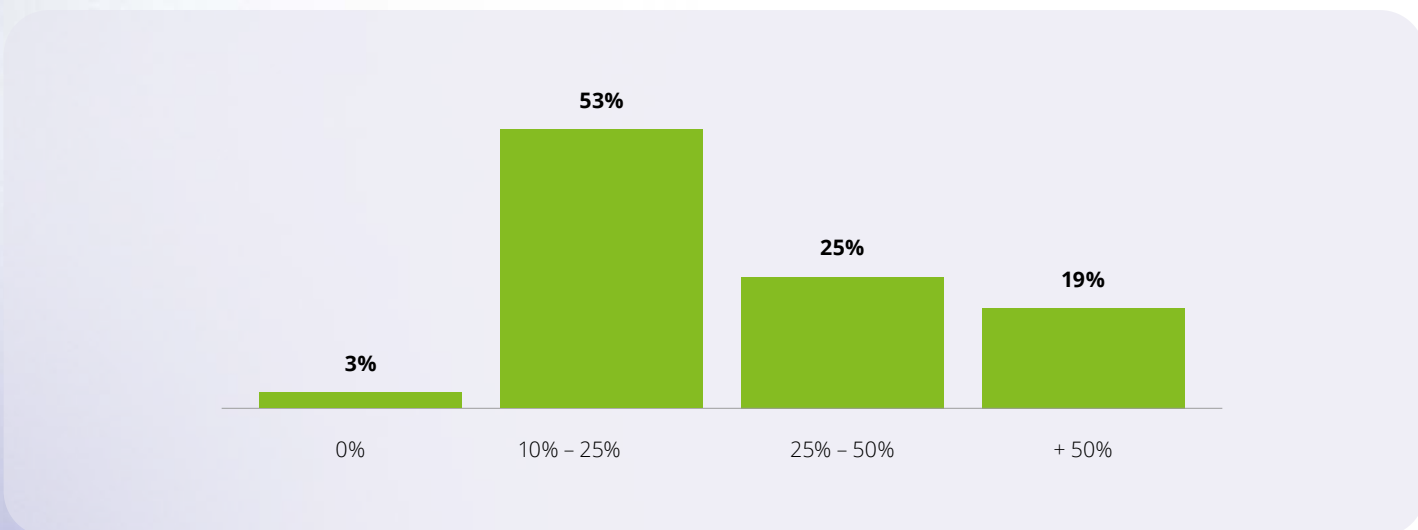
A IA afirma-se como um facilitador estratégico, com ganhos operacionais significativos esperados nos próximos 3 a 5 anos.

Como espera que a IA influencie o processo de subscrição?

(1 – Baixa influência; 5 – Elvada influência)



Quais são as expectativas em relação à otimização de recursos das equipas nos próximos 3 a 5 anos?

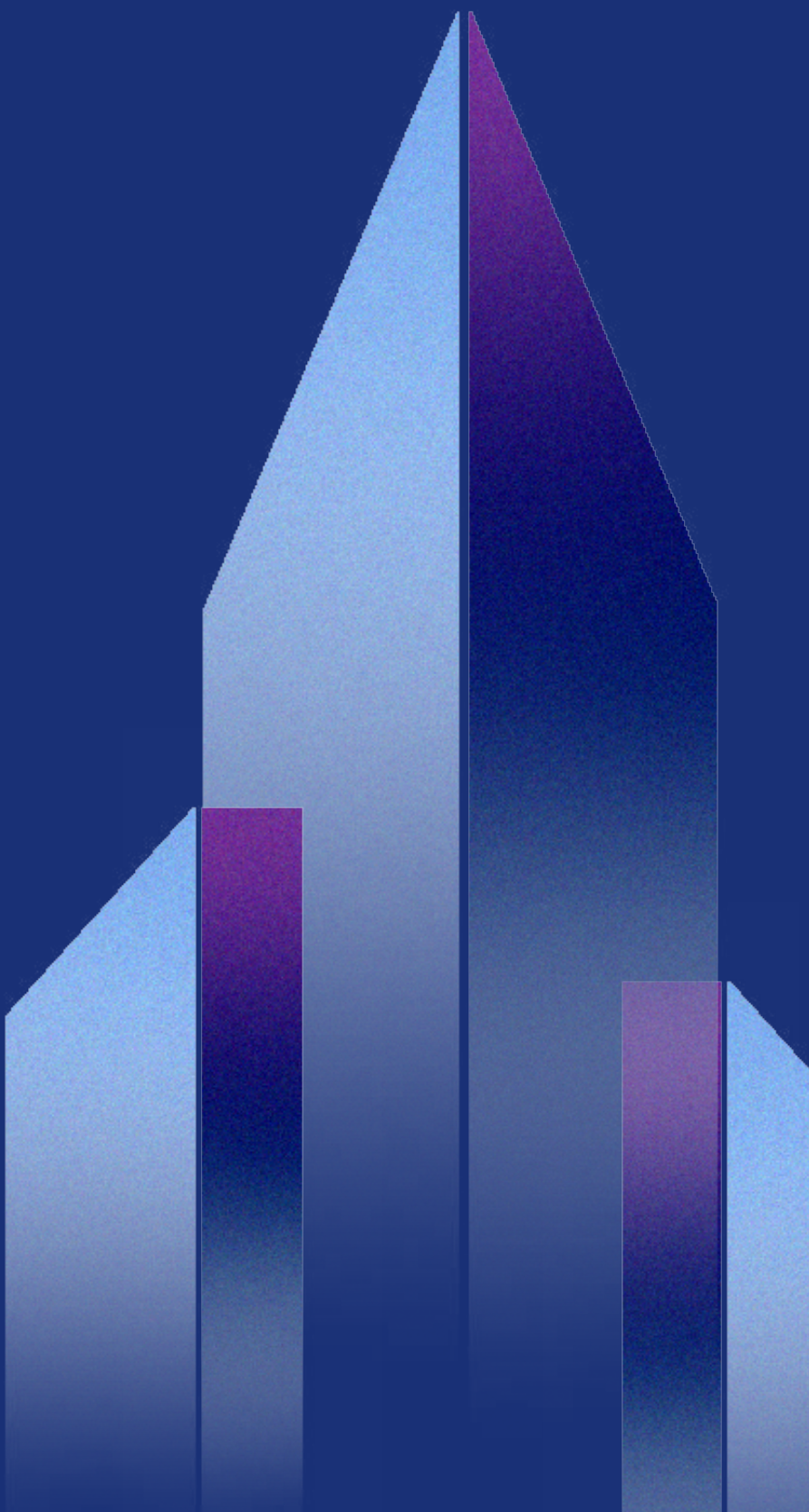


Principais conclusões

Neste contexto, **a Inteligência Artificial (IA) surge como uma alavanca estratégica capaz de redefinir a função da subscrição**, com um impacto esperado em múltiplas dimensões críticas. **Os gestores de topo esperam que a IA contribua significativamente para a automatização de tarefas, deteção de fraudes, eficiência e uma segmentação de clientes mais rápida e precisa**, sendo esta última destacada como particularmente relevante para os principais intervenientes. **Embora se espere um impacto mais moderado em áreas como a conformidade regulamentar e a precisão dos prémios, estas dimensões também deverão beneficiar da evolução tecnológica**, com 29% e 43% dos participantes, respetivamente, a atribuírem os dois níveis mais elevados de influência.

Do ponto de vista dos ganhos operacionais, **a maioria dos inquiridos (53%) prevê um aumento de eficiência entre 10% e 25% nos recursos das equipas de subscrição nos próximos 3 a 5 anos**, enquanto **44% esperam melhorias ainda maiores, reforçando a confiança no potencial da IA para transformar de forma profunda e sustentada a função**.

Distribuição



Híbrido *by design*: equilibrar a proximidade humana e a eficiência digital

Da expansão de canais à integração da experiência: bem-vindo ao mundo "*phygital*". O setor segurador português está a passar por uma transformação significativa nos seus modelos de distribuição. Esta mudança vai além da digitalização dos canais existentes e traduz-se numa evolução estrutural, refletindo uma nova forma de as seguradoras interagirem com os clientes e de orquestrarem experiências verdadeiramente integradas ao longo de toda a jornada.

"Embora a intermediação continue a ser dominante em Portugal, as seguradoras enfrentam um ponto de inflexão estratégico, impulsionado pela aceleração digital, pelo aumento das expectativas dos clientes e pela crescente literacia, que exige uma redefinição da forma como envolvem, distribuem e entregam valor."



João Matias Ferreira
Commerce & Digital Channels SME

A tradição encontra a transformação

Portugal continua a ser um mercado onde a intermediação desempenha um papel central em toda a cadeia de valor do seguro, especialmente na distribuição. Agentes, corretores, bancassurance e parceiros continuam a dominar face aos canais diretos. Ainda assim, a transformação está em curso e a acelerar. De acordo com o nosso estudo, as seguradoras portuguesas encaram esta evolução como uma redefinição profunda da forma como interagem com os clientes, estruturam as jornadas e entregam valor a cada ponto de contacto. Esta evolução é impulsionada por três forças convergentes: o crescimento dos canais digitais, as expectativas crescentes de clientes cada vez mais informados e a expansão da literacia digital e financeira da população. Estas dinâmicas não estão apenas a redefinir a forma como as seguradoras chegam aos clientes, mas também a forma como reorganizam redes, sistemas e estratégias de *engagement* para se manterem competitivas.

De canais fragmentados a jornadas híbridas

O crescimento do canal direto, especialmente digital, está a alterar o modo preferencial de contacto, subscrição e gestão de apólices, sobretudo entre segmentos mais jovens. Os clientes esperam agora interações mais rápidas, intuitivas e personalizadas. Esta evolução exige um equilíbrio estratégico entre proximidade humana e eficiência digital, com modelos híbridos que integrem agentes, corretores e plataformas digitais numa experiência unificada. O seguro de saúde lidera na digitalização, enquanto o seguro de vida continua a ficar para trás, revelando um desfasamento estrutural entre expectativas dos clientes e capacidades dos canais. Esta diferença torna-se particularmente relevante num contexto em que cresce a procura por interações fluidas e personalizadas.

Superar fricções e desbloquear integração

O estudo revela que a maioria das seguradoras considera a sua capacidade de integração com novos canais de distribuição como “razoável” ou “boa”, mas nenhuma afirma excelência. Isto sinaliza uma oportunidade clara: é necessário ir além da coexistência de canais e avançar para uma verdadeira orquestração. Isso significa capacitar agentes e corretores com ferramentas digitais, incorporar analytics nas jornadas dos clientes e garantir que cada ponto de contacto, humano ou digital, contribui para uma experiência consistente e sem fricções. A capacidade de integrar de forma fluida canais digitais e tradicionais não é apenas um desafio técnico; é um pilar estratégico para reduzir fricções operacionais e assegurar consistência na experiência do cliente. Os investimentos recentes em CRM avançado e capacidades de orquestração reforçam que a integração fluida passou de aspiração tecnológica a necessidade estratégica para o setor.

Mudança estratégica para vantagem competitiva

À medida que os modelos de distribuição evoluem, a vantagem competitiva dependerá não apenas da escolha dos canais, mas da capacidade de os orquestrar dentro de ecossistemas conectados. As seguradoras portuguesas devem adotar esta lógica, desenhando estratégias de distribuição que não sejam apenas reativas, mas preditivas, capazes de antecipar necessidades, orientar decisões e entregar valor em cada etapa da jornada do cliente. Esta evolução exige uma reconfiguração dos modelos operacionais para suportar ambientes híbridos onde proximidade humana e eficiência digital coexistem. Requer também *frameworks* de governação que alinhem a distribuição com objetivos mais amplos do negócio e investimento contínuo em competências que permitam às seguradoras adaptar-se rapidamente às expectativas em mudança dos clientes.

A jornada ao ritmo do negócio

A modernização da distribuição não é uma jornada *one-size-fits-all*. Deve ser sequenciada para alinhar com prioridades do negócio, segmentos de clientes e capacidade de transformação. Uma arquitetura híbrida de TI, onde módulos modernos coexistem com sistemas *legacy*, oferece um caminho prático. Este modelo permite entregar mudanças em ciclos curtos, gerir riscos, alinhar capacidades com necessidades dos segmentos, reduzir curvas de aprendizagem com suporte dos fornecedores e manter flexibilidade e controlo sobre custos. As camadas subjacentes da arquitetura devem ser reforçadas com o cliente em mente, mas a jornada continua a ser liderada pelo negócio.

IA e GenAI: alavancas táticas para agilidade na distribuição

Embora a adoção de IA Generativa (GenAI) no setor segurador português permaneça limitada, os primeiros casos de uso em marketing e suporte ao cliente começam a mostrar benefícios tangíveis. Apenas seis das trinta e duas seguradoras reportam elevada adoção, com a maioria ainda em fases exploratórias ou piloto. A GenAI é cada vez mais vista não como uma solução isolada, mas como uma alavanca tática para superar rigidez dos sistemas *core* e estimular a inovação no negócio, especialmente na personalização das interações com clientes e na interpretação de exceções nos fluxos de distribuição. Embora os *contact centers* tenham sido o foco inicial, as seguradoras precisam agora de coordenar investimentos em GenAI de forma transversal aos canais para garantir consistência, escalabilidade e impacto sustentável.

A distribuição como alavanca estratégica

A distribuição sempre foi uma função de linha da frente, mas o seu papel está agora a evoluir para um verdadeiro motor de diferenciação estratégica. As seguradoras portuguesas devem reinventar a distribuição não apenas para eficiência operacional, mas para relevância, agilidade e confiança num mundo cada vez mais *digital-first*. A capacidade de desenhar a distribuição em torno do cliente do futuro – integrada em ecossistemas, preditiva na intenção e fluida entre canais – definirá como as seguradoras mantêm relevância e diferenciação neste cenário em transformação.

O setor segurador português está a passar do *enablement* digital para a verdadeira orquestração híbrida. 70% das seguradoras priorizam canais diretos, mas apenas 5 reportam integração avançada entre jornadas digitais e físicas. A GenAI desponta como a próxima fronteira da distribuição conectada, apesar da adoção ainda incipiente (6 em 32). Num modelo cada vez mais híbrido, a diferenciação dependerá da inteligência — unir expertise humana, orquestração digital e IA para antecipar necessidades e entregar valor em todos os canais.

Distribuição

A transformação dos modelos de distribuição é impulsionada pelo crescimento dos canais digitais, maior exigência dos clientes e maior literacia, exigindo uma integração fluida entre canais e redes mais capazes num ambiente híbrido.

Quais são os desafios ou as mudanças significativas na distribuição nos próximos anos?



Principais conclusões

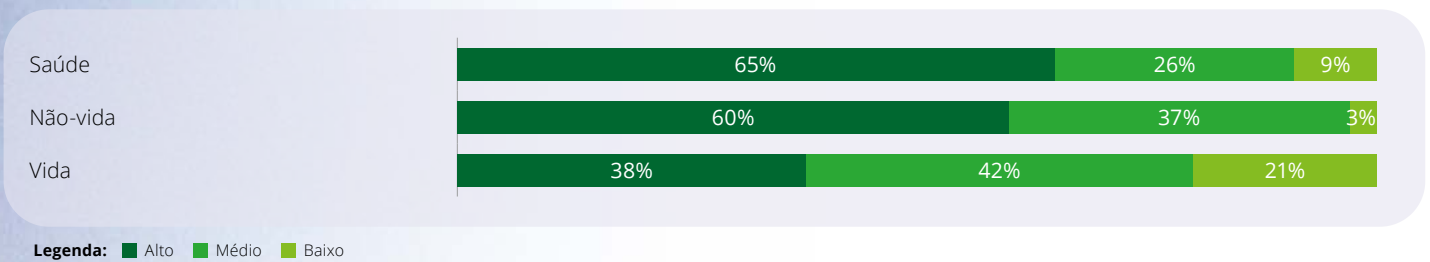
O **setor segurador enfrenta uma profunda transformação nos seus modelos de distribuição**, impulsionada por três fatores principais:

- **Crescimento do canal direto, com destaque para os canais digitais**, que ganham peso como meio preferencial de contato, subscrição e gestão de seguros, especialmente entre os segmentos mais jovens.
- **Maior nível de exigência por parte dos clientes**, que esperam interações mais rápidas, intuitivas e personalizadas.
- **Aumento da literacia digital e financeira**, o que leva os clientes a procurarem mais informação e a exigirem maior transparência.

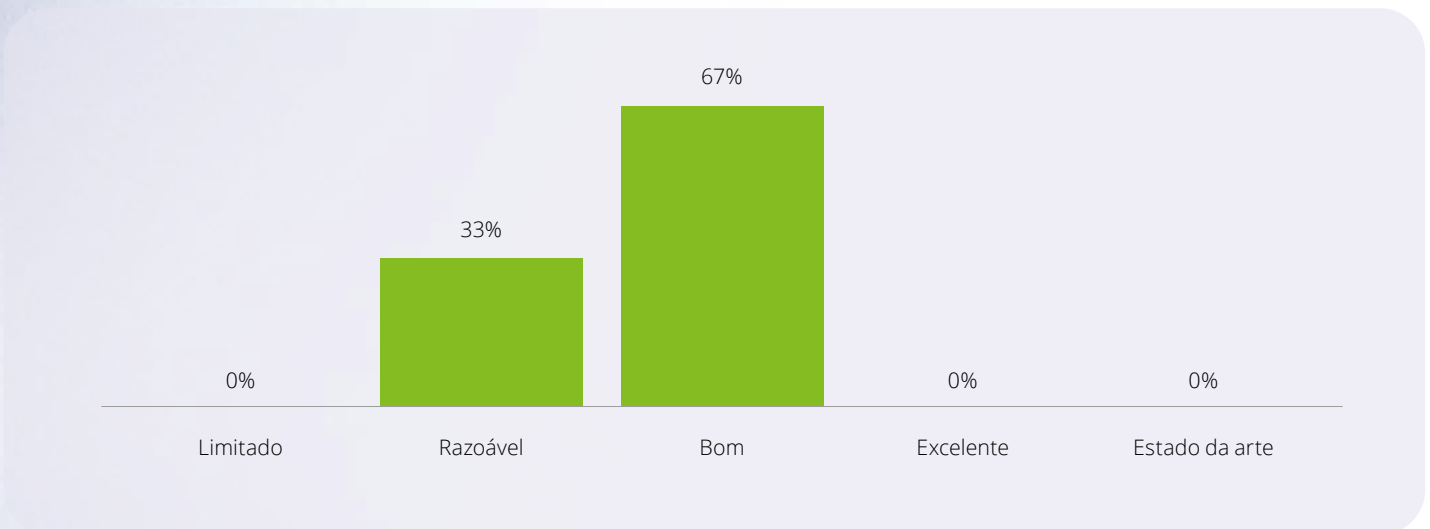
Estas mudanças exigem uma reconfiguração dos modelos, com um **equilíbrio estratégico entre a proximidade humana e a eficiência digital, e com foco em permitir que as redes de distribuição operem num ambiente cada vez mais híbrido e competitivo.**

Saúde lidera a digitalização nos processos de distribuição.

Qual o nível de investimento em digitalização por linhas de negócio?



Qual é a capacidade de integração com novos canais de distribuição? (TI)



Legenda: **Limitado:** As capacidades de integração nativa são mínimas ou inexistentes, dispersas pelo ecossistema sem uma visão clara das integrações disponíveis. Não existe suporte nativo para ligação a novos canais de distribuição, resultando em desafios significativos para o negócio e para a área de IT. **Razoável:** Embora limitadas, as capacidades de integração são conhecidas na organização, com diretrizes específicas e um catálogo claro de APIs e serviços disponíveis para promover a reutilização (ex.: modelo de *governance* definido, *design authority* estabelecida). **Bom:** As capacidades de integração nativa asseguram um ponto único e centralizado (independentemente do modelo de implementação), onde é possível garantir monitorização e segurança para todos os fluxos de integração, internos ou externos (ex.: existência de um *gateway* onde são aplicadas políticas transversais de segurança e monitorização, capacidades de *service mesh*). **Excelente:** Capacidades de integração nativa robustas e fluidas, com um catálogo de integrações estruturado como produto. Permite uma ligação eficiente a novos canais de distribuição e o onboarding de novas entidades no ecossistema (ex.: *API marketplace*, portal para interação e onboarding com novos parceiros de negócio, possibilidade de monetização dos dados expostos). **Estado da arte:** Capacidades de integração de última geração que recorrem a tecnologias de IA e *Agentic AI*, permitindo processos de integração inteligentes, adaptativos e autónomos. Garante desempenho ótimo do ecossistema de integração, tomada de decisão em tempo real e conectividade fluida com novos canais de distribuição e parceiros.

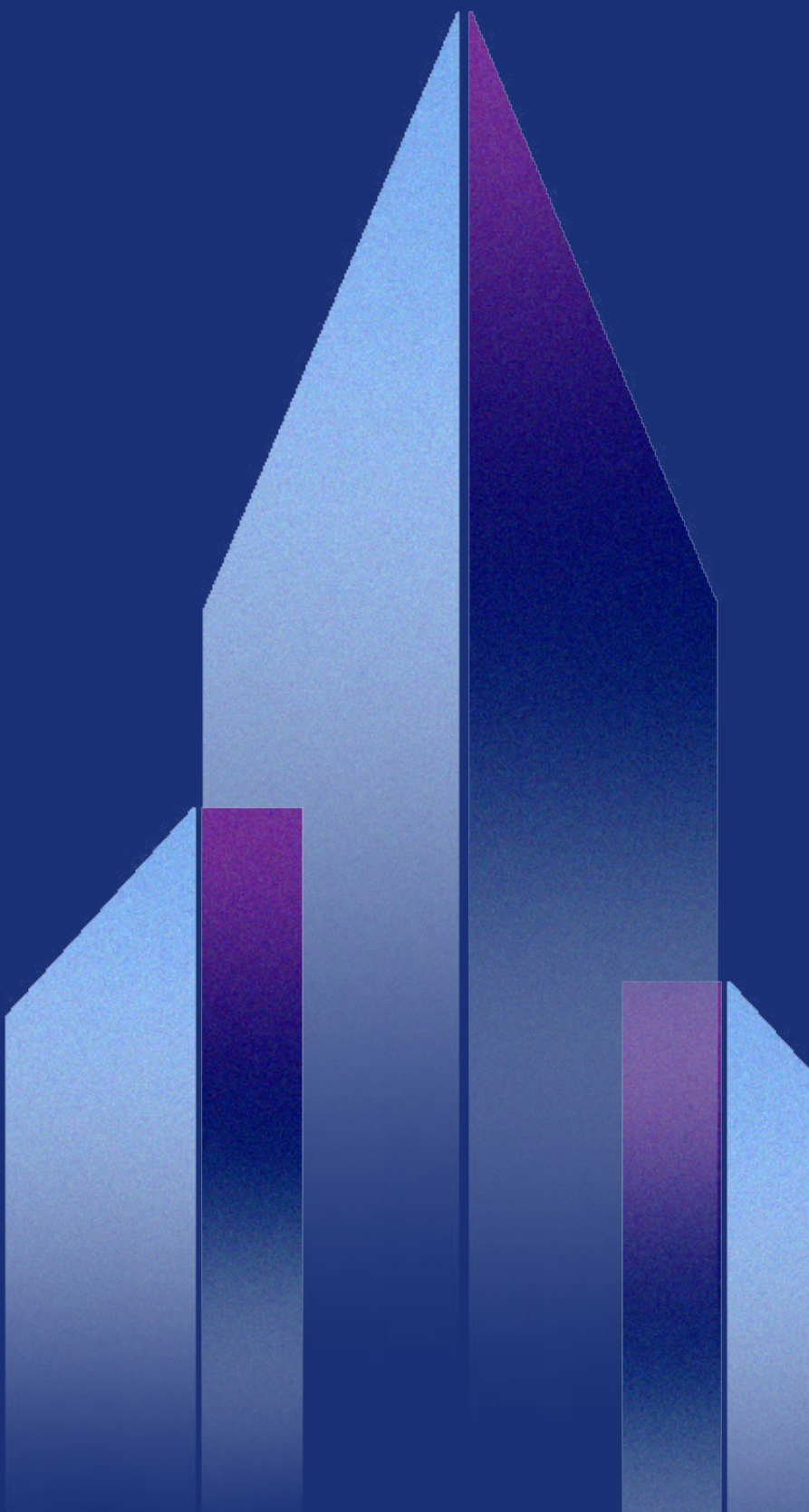
Principais conclusões

A análise revela que o **Seguro de Saúde lidera atualmente em termos de grau de digitalização nos processos de distribuição**, refletindo uma maior maturidade na adoção de tecnologias ao longo de suas operações e canais.

Em contraste, **Vida tem níveis significativamente mais baixos de digitalização**. Estes dados revelam um **desfasamento relevante, especialmente tendo em conta as crescentes expectativas dos clientes**. Note-se que, quando se analisam exclusivamente as respostas dos gestores dos maiores *players*, a diferença é ligeiramente atenuada.

A capacidade de integração com novos canais de distribuição foi geralmente considerada boa ou razoável pelos participantes, destacando também oportunidades de melhoria, nomeadamente na integração fluida entre canais digitais e tradicionais, de forma a garantir uma experiência consistente e minimizar atritos operacionais.

Administração e manutenção de apólices



Redesenhar o Core: um manual para a modernização

O estudo apresenta um diagnóstico claro. A administração de apólices e o suporte ao cliente permanecem excessivamente manuais. 63% das seguradoras consideram o seu *core* limitador e apenas 3% o veem como um motor de crescimento. As restrições são ainda mais acentuadas entre os operadores de maior dimensão.

O panorama dos sistemas *core* revela-se heterogéneo: as suites *full-stack* são identificadas como as menos flexíveis; cerca de metade das

seguradoras opera com *cores* com mais de quinze anos, sendo que a idade, por si só, não determina a sua adequação. Na área da cibersegurança, a maioria afirma ter processos definidos, mas apenas um terço monitoriza o desempenho através de métricas.

O resultado traduz-se em maior *time-to-market*, integrações frágeis e experiências inconsistentes. A orientação apresentada de seguida responde diretamente a esta realidade.

"Para a maioria das organizações, uma substituição *big-bang* do *core* não é necessária nem aconselhada. Este inquérito mostra porquê: a complexidade, a heterogeneidade e a escala tornam a gestão de risco vital. Uma solução híbrida permite que mantenha o negócio em funcionamento enquanto constrói o futuro."



João Ferreira
Operations & Industry Domain
Solutions SME

Do *core* atual à seguradora omnipresente

Cada seguradora parte de um ponto diferente. As seguradoras evoluem do modelo tradicional (reativo, baseado em papel) para o *engaged* (fluxos digitalizados), para o *all-in-one* (assistido por IA, habilitado para parceiros, preventivo) e, finalmente, para a seguradora omnipresente (seguros embebidos, preditiva, transversal às linhas de negócio). Este estudo mostra que a maioria pretende avançar do modelo *engaged* para *all-in-one*, tornando as jornadas digitais completas, aplicando IA onde os dados estão prontos e desenvolvendo parcerias de ecossistema que permitam passar de uma abordagem reativa para uma lógica preventiva.

Core de última geração: metas de design importantes

Definir o rumo certo começa com uma visão clara dos bloqueios atuais, um entendimento objetivo do que caracteriza um modelo *best-of-breed* e um processo de decisão equilibrado, centrado em soluções que possam ser efetivamente implementadas. A modernização do *core* é uma estratégia de negócio, não apenas um projeto de TI. Exige liderança, objetivos de negócio e equipas que combinem fluência no setor segurador com competências tecnológicas: *cloud*, integração, dados, testes, segurança e migração.

Um PAS moderno traduz-se num *core cloud native*, para elasticidade e resiliência; modular, para que capacidades críticas como apólices, faturação ou sinistros possam evoluir de forma independente; e *API-first*, para que canais digitais, *analytics* e parceiros se conectem sem desenvolvimentos personalizados. Dados e conhecimento tornam-se centrais: governados, pesquisáveis e utilizáveis para *analytics*, personalização e tomada de decisão. A IA deve estar integrada nos fluxos *core* apenas quando a qualidade e os controlos dos dados a tornam fiável (por exemplo: entrada de documentos, assistência ao serviço, suporte à subscrição). Segurança e privacidade devem estar presentes desde o início.

Acima de tudo, o *core* deve permitir configurar produtos rapidamente, integrar-se de forma limpa com ecossistemas e suportar jornadas omnicanal fluidas, que os clientes sintam na prática.

As mudanças que desbloqueiam valor

A criação de valor no *core* não depende apenas da modernização tecnológica, mas da forma como o trabalho flui, como os produtos são configurados, como o risco é avaliado e como a inteligência é aplicada ao longo das jornadas. Tornar real o *self-service* significa expor serviços de políticas standard e sinistros, permitindo que as jornadas de maior volume sejam realmente automáticas, sustentadas por SLAs claros e monitorização contínua. Em paralelo, a evolução para um verdadeiro "*product factory*", onde tarifação, regras e documentação passam de código rígido para configuração governada, reduz drasticamente os tempos de lançamento e evita o acúmulo de customizações que hoje tornam o *core* pesado e difícil de escalar.

A segurança também passa a ocupar um papel estrutural, evoluindo de procedimentos estáticos para um modelo mensurável e integrado nos ciclos de desenvolvimento e monitorização. Do mesmo modo, transformar dados em conhecimento torna-se imperativo: conteúdos não estruturados, como emails, formulários ou notas de sinistros, devem ser convertidos em sinais governados que reforcem *pricing*, serviço e deteção de fraude em todo o PAS.

Este conjunto de mudanças permite que o *core* deixe de ser um entrave e passe a ser um facilitador, capaz de suportar jornadas omnicanal fluidas, produtos configuráveis e ecossistemas conectados, criando uma base sólida para um futuro mais ágil, preditivo e orientado ao cliente.

Como materializar estas mudanças: do *core* híbrido ao *core "skinny"*

Estas mudanças tornam-se sustentáveis quando o *core* evolui para um modelo híbrido. Módulos modernos (apólices, faturação, sinistros) coexistem com o PAS atual sob uma camada única de integração e semântica de dados partilhados. Desta forma, canais, parceiros e *analytics* integram-se uma única vez, e não através de ligações ponto-a-ponto.

A nível internacional, as seguradoras estão a migrar de arquiteturas monolíticas para modelos híbridos e, nalguns casos, para versões mais leves, os chamados "*skinny PAS*". Os benefícios são claros: maior flexibilidade e personalização adaptada a cada segmento; capacidade de combinar módulos *best-of-breed* onde fazem mais diferença; curvas de custo mais controladas do que numa substituição *full-stack*; e suporte dos fornecedores que reduz a curva de aprendizagem. As contrapartidas: maior disciplina de integração, sincronização ativa de dados e coordenação entre múltiplos fornecedores, tornam-se geríveis com uma governação forte, contratos API claros e planos definidos de desativação gradual. Esta abordagem permite entregar mudanças em ciclos curtos, mantendo o risco sob controlo.

Decisões que importam agora

Desbloquear valor exige transformar o *core* numa plataforma que acelere o negócio, não apenas o suporte. O ponto de partida é clarificar o *target*, definir a estratégia *cloud* e garantir que a arquitetura futura permite evoluir ao ritmo das prioridades comerciais. Esta visão deve ser acompanhada por uma governação transversal e equipas híbridas (negócio + tecnologia) capazes de assegurar que a transformação se mantém orientada para resultados tangíveis.

A capacidade de execução depende de um modelo híbrido-ágil robusto: práticas fortes de DevOps, testes e migrações previsíveis, e uma arquitetura que retire as regras de negócio do *core* para que as alterações fluam por configuração. Em paralelo, a camada de integração deve ser modernizada desde cedo, permitindo desacoplar o *front-end* dos sistemas *legacy* e melhorar as jornadas prioritárias sem esperar por transformações completas de *back-end*.

A qualidade e governação de dados tornam-se o motor da automação e dos *analytics*. Só com estas bases consolidadas é possível escalar a IA em casos de uso avançados, abrir APIs de forma segura e alcançar uma verdadeira execução omnicanal. Esta sequência disciplinada: *data first*, integração limpa, configuração acima de código, modernização progressiva, permite reduzir risco e entregar valor de forma contínua, sincronizada com o ritmo e as necessidades do negócio.

A jornada ao ritmo do negócio

A modernização do *core* é tão estratégica quanto pragmática: exige visão de longo prazo, mas deve avançar em ciclos curtos que acompanhem o ritmo do negócio. As grandes transformações demoram normalmente três a cinco anos a atingir o seu potencial, pelo que a verdadeira competência está em sequenciar, aterrar as capacidades certas no momento certo, mantendo o ímpeto e controlando o risco.

Modelos híbridos tornam este percurso exequível. Configurar em vez de desenvolver, abrir APIs quando o negócio está preparado e governar os dados para que a adoção de IA seja sustentada e não apenas aspiracional. Com estes princípios, os ganhos surgem rapidamente: menos passos manuais, alterações de produto mais ágeis e uma postura de segurança mais clara no curto prazo; maior alcance em ecossistemas e serviços mais preditivos no médio prazo.

A arquitetura deve evoluir com o cliente no centro, mas a condução da transformação permanece no negócio. O caminho certo passa por escolher o ponto de chegada, definir um ritmo de entrega realista e permitir que as prioridades comerciais definam o avanço, com o *core* a acompanhar, e não a travar, a ambição.

Tendo como enquadramento esta realidade local, o trabalho global mais recente da Deloitte serve apenas de pano de fundo: a nível mundial, as seguradoras estão a migrar para cores *cloud-native* e modulares, a incorporar IA nas operações do dia a dia e a escalar através de ecossistemas e distribuição embebida. Esse contexto é relevante, mas a agenda para Portugal deve ser definida a partir da realidade concreta revelada por este estudo.

As plataformas *core* não são soluções milagrosas. Este estudo deixa claro que diferentes segmentos de negócio vão necessitar de diferentes modelos operacionais e soluções complementares fora do *core*. Escolha a combinação certa, não a mais ruidosa, e avalie as opções em função do *timing* do negócio, das prioridades do produto e do risco de migração.

Administração e manutenção de apólices

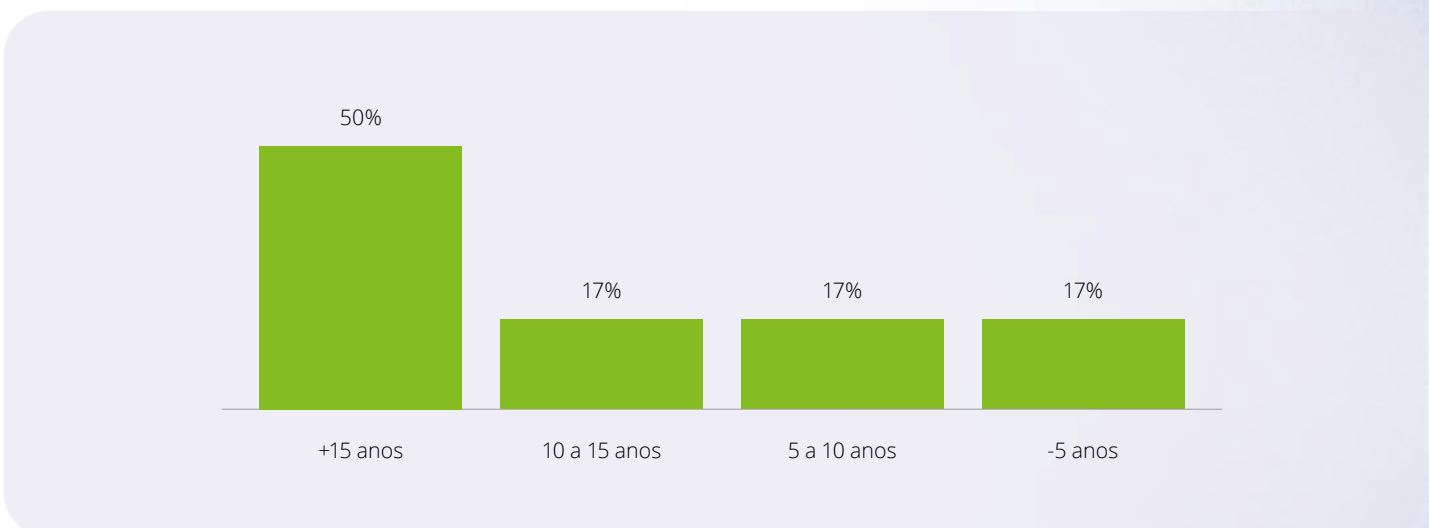
Existe uma grande diversidade e antiguidade nos principais sistemas utilizados pelas seguradoras, sem uma relação clara entre a sua idade e tipo, refletindo diferentes estratégias de modernização.

Qual *Archetype Core System* corresponde ao seu estado atual?



Legenda*: Arquétipo de sistema adotado pelos principais *players* analisados

Qual é a idade do seu sistema atual?



***Full Stack:** Um arquétipo de core de seguros *full stack* representa uma solução completa que disponibiliza todas as capacidades core do seguro, desde a administração de apólices até aos sistemas de sinistros e faturação, oferecendo assim um conjunto integrado e abrangente de serviços a partir de um único fornecedor. **All Core:** Este arquétipo apresenta um único sistema core que facilita capacidades *end-to-end* para distribuição e ciclo de vida do seguro. A experiência do utilizador e os fluxos de trabalho são suportados por diferentes soluções complementares.;

Hybrid Core: Um core híbrido caracteriza-se por uma divisão estratégica das funções core, onde capacidades críticas como administração de apólices, faturação e sinistros são suportadas por múltiplos sistemas (possivelmente de diferentes fornecedores), para capitalizar os pontos fortes de cada componente. **Slim Core:** Um *core slim* envolve a manutenção de funções mínimas de administração de apólices dentro dos sistemas core existentes, enquanto outras capacidades são complementadas por aplicações ou módulos externos, aumentando a funcionalidade sem uma substituição completa do sistema core.

Principais conclusões

O estudo mostra uma **heterogeneidade significativa nos Core System Archetypes utilizados pelas seguradoras em Portugal.**

Entre os diferentes modelos identificados, o *full stack surge* como o menos flexível do ponto de vista operacional, representando um obstáculo à integração eficiente com ecossistemas parceiros.

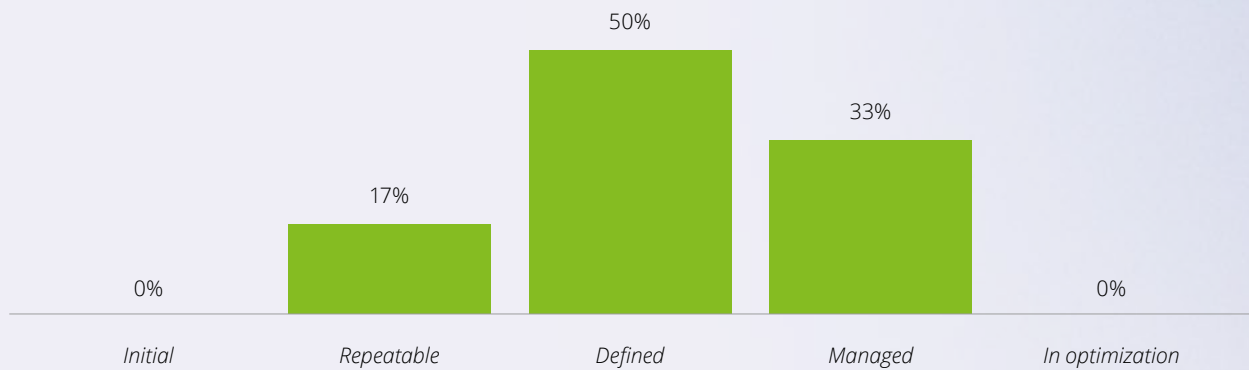
Essa diversidade de soluções tecnológicas pode refletir **diferentes estratégias de modernização, prioridades operacionais e estágios de maturidade digital entre as seguradoras.** A ausência de uma norma comum pode traduzir-se em desafios adicionais de interoperabilidade e integração entre entidades do setor.

50% das seguradoras inquiridas indicam ter o seu sistema core há mais de 15 anos.

Não é possível estabelecer, com base nos dados coletados, uma relação direta entre a idade do sistema e o arquétipo adotado.

Na cibersegurança, apesar de a maioria ter processos definidos, a falta de métricas limita a sua monitorização e melhoria contínua.

Qual é o atual nível de maturidade nos processos de cibersegurança?



Legenda: *Initial:* Os processos são tipicamente não documentados e encontram-se em mudança dinâmica, tendendo a ser conduzidos de forma *ad hoc*, não controlada e reativa; *Repeatable:* Os processos são repetíveis, possivelmente com resultados consistentes. A disciplina de processo é pouco rigorosa; *Defined:* Conjunto de processos padrão definidos e documentados, sujeitos a algum grau de melhoria ao longo do tempo; *Managed:* Com recurso a métricas de processo, a gestão consegue controlar eficazmente os processos; *In optimization:* O foco está na melhoria contínua do desempenho dos processos, através de mudanças incrementais e inovações tecnológicas.

Principais conclusões

No que diz respeito à cibersegurança, a **maioria dos gestores de topo participantes (50%) afirma que as suas empresas têm os processos definidos e documentados**, o que representa uma base sólida para o desenvolvimento de práticas robustas nesta área crítica.

No entanto, **apenas 33% indicam ter métricas associadas a estes processos**, limitando a capacidade das restantes empresas de monitorizar, controlar e melhorar continuamente os seus processos de cibersegurança.

A ausência de indicadores quantitativos impede uma visão clara da eficácia das iniciativas de cibersegurança, dificultando a tomada de decisões baseadas em dados e a resposta proativa a ameaças emergentes. Este cenário revela a **necessidade de evoluir** de um enfoque puramente processual **para uma abordagem mais orientada para o desempenho e o risco**, através da adoção de quadros de medição e governação mais maduros.

A administração de apólices e o suporte ao cliente são as áreas de *backoffice* com maior necessidade de automação, tendo impacto direto na eficiência operacional e na experiência do cliente.

Quais das seguintes áreas de *backoffice* precisam de melhorar as capacidades de automação e *self-service* nos próximos 3 a 5 anos?



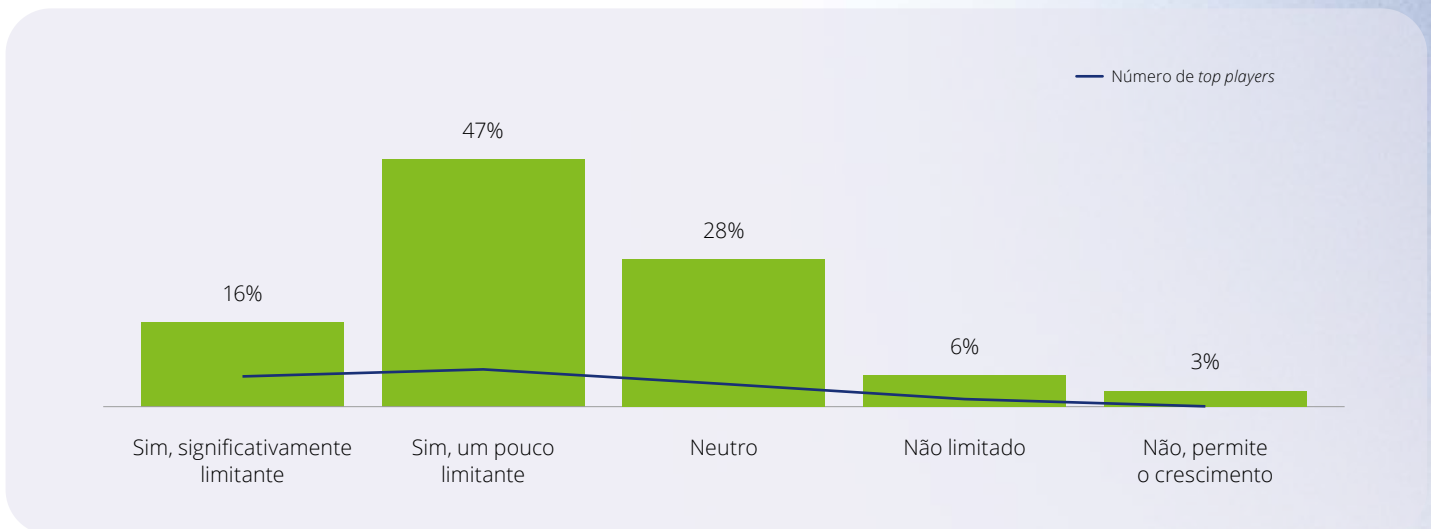
Principais conclusões

Entre as funções de *backoffice*, **a administração de apólices e o suporte ao cliente surgem como as áreas com maior necessidade de aprimorar as capacidades de automação e *self-service***, tanto para os maiores *players* quanto para as demais seguradoras analisadas.

Esses resultados refletem um **amplo reconhecimento da importância de otimizar tarefas operacionais repetitivas e redirecionar recursos** para atividades de maior valor acrescentado. Além disso, a melhoria destes processos tem um impacto direto e **positivo na experiência do cliente, permitindo interações mais rápidas, transparentes e autónomas.**

A maioria das seguradoras considera os seus sistemas *core* (PAS) limitados, destacando a urgência da modernização.

Considera os Sistemas de Administração de apólices (PAS) um fator limitante para o crescimento dos negócios nos próximos 3 anos?



Legenda: **Sim, significativamente limitante:** Os sistemas PAS são altamente desatualizados e representam uma barreira significativa para o crescimento e escalabilidade do negócio; **Sim, um pouco limitante:** Os sistemas PAS têm algumas limitações que podem dificultar certos aspetos do crescimento do negócio; **Neutro:** Os sistemas PAS são adequados às necessidades atuais, mas podem exigir atualizações para apoiar o crescimento futuro; **Não limitado:** Os sistemas PAS são modernos e bem integrados, não colocando limitações significativas ao crescimento do negócio; **Não, permite o crescimento:** os sistemas PAS são de última geração e permitem e apoiam ativamente o crescimento do negócio.

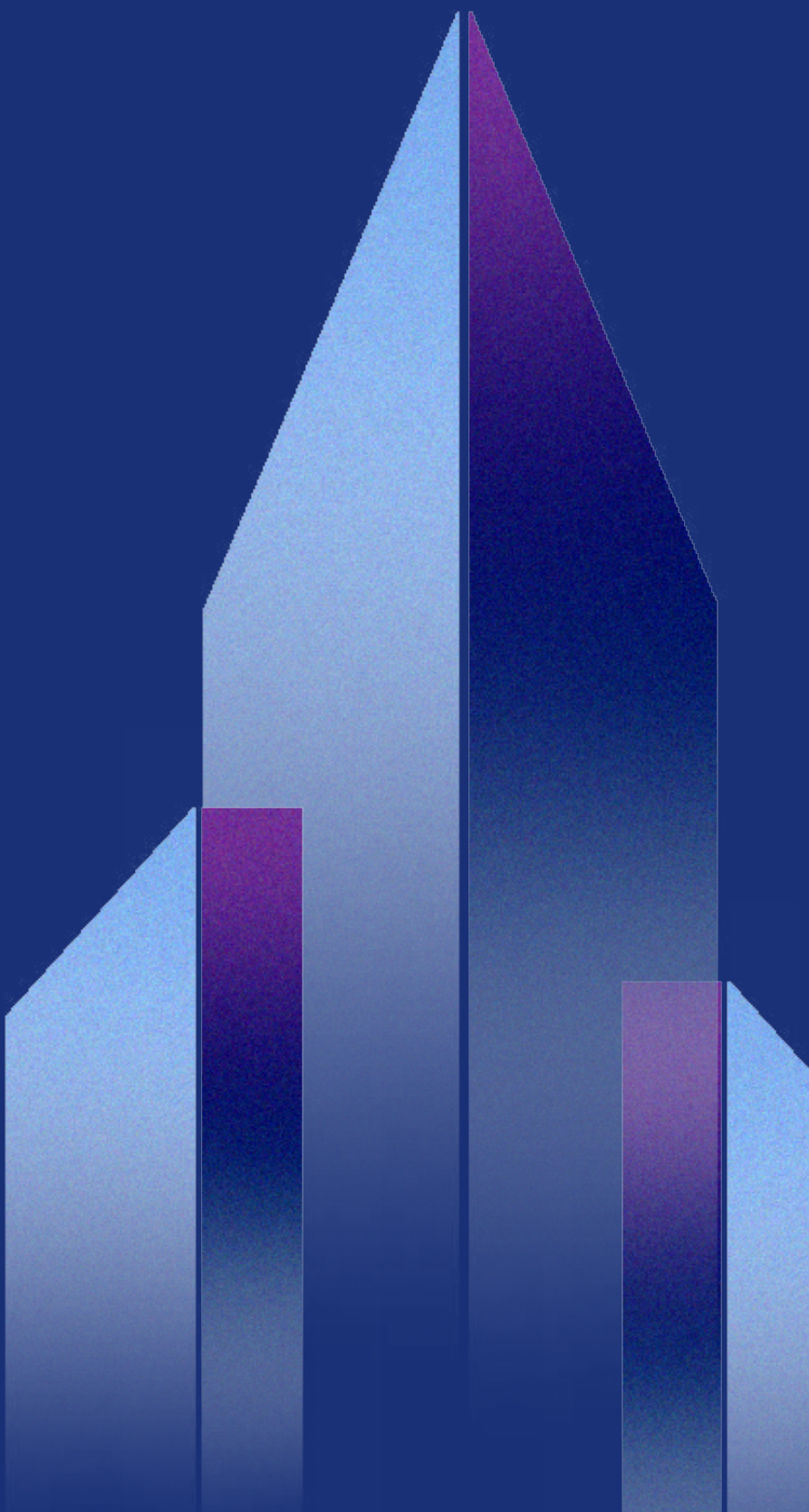
Principais conclusões

A evolução do PAS é considerada fundamental para aumentar a agilidade operacional e oferecer uma experiência mais fluida e digital ao cliente. No entanto, a percepção atual dos participantes revela um quadro desafiador: 63% consideram seus sistemas atuais como limitantes e apenas 3% acreditam que contribuem ativamente para o crescimento do negócio.

Destaca-se que, entre os principais *players*, o nível de limitação gerado pelo PAS é particularmente maior, refletindo os desafios associados à complexidade e rigidez dos sistemas *legacy* de grande escala.

Esta visão crítica reforça a existência de oportunidades significativas de melhoria, tanto em termos de modernização tecnológica como de flexibilidade funcional dos sistemas *core*. A superação destas limitações será decisiva para permitir uma resposta mais rápida à dinâmica do mercado, acelerando o *time-to-market* de novos produtos e facilitando a integração com canais digitais e ecossistemas externos.

Sinistros



Modernização de sinistros: como a prevenção e a IA vão redefinir a jornada

A gestão de sinistros está no centro do setor segurador, influenciando de forma decisiva tanto a experiência do cliente como a eficiência operacional. Embora os processos manuais e os dados fragmentados continuem como maior problema, o setor começa dar abertura às oportunidades da tecnologia. Atualmente, apenas uma minoria está a implementar ativamente estas soluções, mas cerca de 70%

encontra-se a explorá-las ou a considerá-las, com o ramo Saúde a liderar o caminho. As ambições são elevadas, com a maioria dos *players* a apontar para níveis de STP superiores a 50% nos próximos anos – sinalizando uma mudança rumo a operações de sinistros mais transparentes e eficientes.

"A gestão eficiente e inteligente de sinistros é um pilar fundamental da estratégia de qualquer seguradora. Este estudo sublinha a premência da transformação e assinala a ascensão dos *smart claims*, onde a automação, os dados e a inteligência artificial dão um novo significado aos conceitos de eficiência, transparência e à experiência de cliente."



Maria João Santiago
Operations & Industry Domain
Solutions SME

O desafio dos sinistros

A gestão de sinistros está no cerne do negócio segurador: é o momento da verdade para os clientes e o maior *driver* dos custos das seguradoras. O desafio do setor consiste na gestão simultânea de três variáveis: oferecer a melhor experiência ao cliente, ao mesmo tempo com foco na redução dos custos de sinistros e dos custos administrativos. Encontrar o equilíbrio entre estas variáveis é a base de uma estratégia de sinistros eficaz. No entanto, uma quarta variável começa a remodelar esta equação: a prevenção. Ainda numa fase inicial, a prevenção tem o potencial de trazer uma nova perspetiva à gestão de sinistros, mudando o foco de reparação/solução para a sua prevenção total – uma mudança que poderá redefinir a futura estrutura e eficiência dos sinistros.

Este estudo demonstra que atingir níveis elevados de STP é essencial, implicando uma transformação estrutural nos departamentos de Sinistros, embora seja possível começar com *baby steps* para iniciar essa mudança.

Repensar os sinistros: transformar um momento negativo numa oportunidade digital

Por natureza, um sinistro representa uma experiência negativa para o cliente: é a materialização de um problema. Num mercado amplamente impulsionado por renovações automáticas, um sinistro é, frequentemente, a segunda vez que um cliente interage com a sua seguradora, sendo um momento com grande peso emocional e reputacional.

Embora a multiplicidade de canais de contacto não tenha surgido como uma das principais preocupações identificadas no estudo, é crucial reconhecer que, quando um cliente enfrenta um problema, espera conseguir contactar a seguradora, ou o agente, de forma rápida e intuitiva. Esta realidade reforça a importância da digitalização do processo de sinistros.

A digitalização é frequentemente associada à aquisição de apólices e funcionalidades de *self-service*, mas o que os clientes realmente valorizam é uma experiência fluida quando precisam de acionar a sua apólice. Digitalizar sinistros significa garantir visibilidade *end-to-end*, tanto para clientes como para agentes, desde o momento da participação até à sua liquidação. Esta transparência transforma um momento potencialmente frustrante numa oportunidade para reforçar a confiança e a satisfação.

Do ponto de vista do cliente, a jornada digital ideal começa com um assistente digital intuitivo que orienta a submissão do sinistro, seguido de uma visão clara sobre os passos seguintes: quem irá contactá-lo, através de que canal e em que prazo. Adicionalmente, os clientes devem ter acesso em tempo real ao estado do seu sinistro; por exemplo, num acidente automóvel, saber se foi aceite, se está a aguardar inspeção ou reparação, se os seus dados de pagamento estão atualizados ou se terão de suportar algum custo durante o processo.

Construir esta jornada elevaria imediatamente a primeira variável da equação – a satisfação do cliente – ao mesmo tempo que criaria as bases para uma maior eficiência operacional e fidelização a longo prazo.

A transformação da gestão de sinistros em Portugal está a ganhar ritmo. As seguradoras estão a perceber que a eficiência não se alcança apenas com a redução de custos, mas sim através da ligação entre pessoas, dados e tecnologia para proporcionar experiências mais rápidas. Ao mesmo tempo que a automação, AI e dados integrados avançam, o próximo passo poderá vir da prevenção — utilizando *insights* para antecipar riscos, reduzir perdas e envolver os clientes antes de ocorrer um sinistro. Esta mudança representa um ponto de viragem: a função de sinistros deixa de ser apenas um momento de serviço para se tornar numa relação contínua que reforça a confiança, a fidelidade e a sustentabilidade a longo prazo em toda a cadeia de valor.

Superar a fragmentação sem substituir o Core

Digitalizar a jornada de sinistros é essencial, mas a realidade é que a maioria das seguradoras continua a operar com dados fragmentados e sistemas *legacy*. A verdadeira transformação pode começar sem substituir os sistemas *core*, através da criação de camadas digitais que conectem os sistemas existentes e automatizem etapas-chave.

Chatbots de IA para *First Notice of Loss (FNOL)* e processamento inteligente de documentos com recurso a OCR e GenAI estão a ajudar as seguradoras a reduzir esforço manual, melhorar a qualidade dos dados e avançar para o *Straight-Through Processing (STP)*, diminuindo significativamente os custos administrativos. Atualmente, com agentes de IA, é possível criar ou declinar um sinistro sem intervenção humana em segundos. Estas soluções permitem uma segmentação e encaminhamento mais rápidos, libertando os gestores para casos complexos e melhorando a experiência do cliente.

Reduzir custos e melhorar o controlo

Reduzir custos de sinistros exige uma gestão mais inteligente, não apenas maior controlo. Um exemplo de sucesso é a criação de uma rede de fornecedores baseada em dados, que utiliza métricas de desempenho para negociar melhores preços de reparação e padronizar a qualidade do serviço de forma centralizada.

A análise preditiva também está a transformar a forma como as seguradoras estimam e gerem custos. Ao prever a gravidade do sinistro no momento do registo, grandes *players* europeus já identificam precocemente casos de elevado valor, prevenindo perdas e garantindo maior precisão das reservas.

Em paralelo, avaliações por vídeo e inspeções virtuais — também já em utilização a nível internacional — reduzem despesas de deslocação e aceleram a validação, permitindo muitas vezes aprovações no próprio dia.

Agentes de IA representam uma força de trabalho 24/7 de gestores de sinistros de excelência, evitando erros em casos STP e diminuindo perdas em setores como Saúde e Automóvel. A prevenção de fraude também assume um papel central. Uma seguradora europeia afirmou ter evitado mais de €100 milhões em sinistros fraudulentos no último ano, utilizando IA para detetar comportamentos suspeitos antes do pagamento. Estes exemplos demonstram que o controlo orientado por dados pode reduzir custos mantendo equidade e rapidez.

Da reação à prevenção

A próxima evolução na gestão de sinistros é a prevenção, utilizando tecnologia para evitar perdas antes que ocorram. Análise preditiva, dispositivos conectados e monitorização em tempo real já ajudam seguradoras a antecipar incidentes e alertar clientes.

No seguro de saúde, a prevenção está a tornar-se um diferenciador claro. Tanto *players* de P&C como de Vida começam a usar *wearables*, monitorização de estilo de vida e programas de bem-estar para detetar riscos precocemente e incentivar comportamentos mais saudáveis, reduzindo custos de sinistros a longo prazo.

Embora o mercado português ainda esteja a dar os primeiros passos nesta direção, a oportunidade é significativa. O futuro da gestão de sinistros pertencerá às seguradoras capazes de combinar automação, eficiência de custos e prevenção proativa, transformando o momento da perda numa oportunidade para reforçar a confiança e oferecer verdadeira proteção.

À medida que as seguradoras adotam mais automação e procuram transformar a jornada de sinistros, o toque humano continua a ser um diferenciador crítico de confiança, especialmente em interações emocionalmente complexas ou de elevado impacto. Além disso, os Agentes de IA para sinistros podem oferecer a velocidade e a transparência que o cliente necessita ao longo de toda a sua jornada.

Sinistros

A gestão de sinistros enfrenta desafios críticos, como processos manuais, dados fragmentados e não conformidade com SLAs, o que reforça a necessidade de transformação.

Quais são os principais desafios na gestão de sinistros?

(1 – Menos relevantes; 8 – Mais relevantes)

Média ponderada do grau de relevância atribuído

Processos manuais 📌	5,2
Dados fragmentados 📌	4,8
Cumprimento de SLAs para tratamento de sinistros 📌	3,7
Controlo sobre os prestadores de serviços	3,4
Falta de atividade de prevenção 📌	3,3
Vários pontos de entrada para reclamações (aplicações, e-mail, telefone, etc.)	2,6
Falta de transparência no processo de reclamações na perspetiva do cliente	5,2
Falta de iniciativas GenAI	4,8

Legenda: 📌 Top 4 desafios / fatores impulsionadores para os maiores players

Principais conclusões

A gestão de sinistros continua a ser uma das áreas mais críticas e desafiantes no setor segurador. Os participantes no estudo identificaram os **seguintes desafios principais à sua eficácia:**

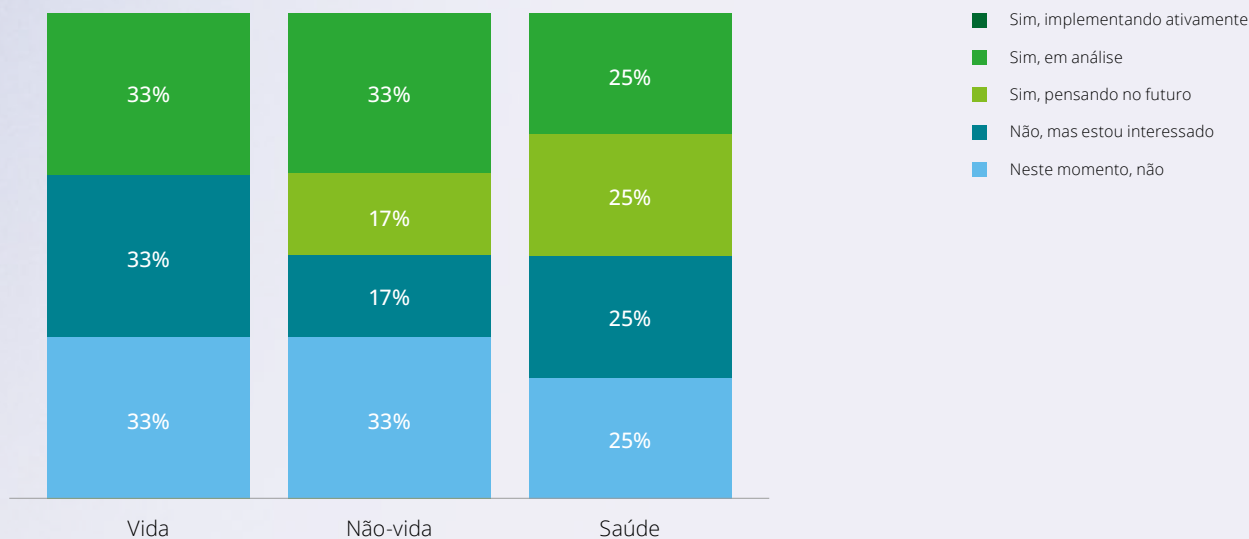
- A **persistência de processos manuais**, que limitam a eficiência, aumentam o tempo de resposta e comprometem a escalabilidade operacional.
- A **fragmentação dos dados**, dispersos por vários sistemas e canais, dificultando uma visão integrada do sinistro e atrasando decisões essenciais.

- Dificuldades no **cumprimento dos SLAs**, que impactam diretamente a experiência do cliente e a reputação da marca.

Em conjunto, esses fatores reforçam a necessidade urgente de modernizar o processo de sinistros, **com foco na automação, integração de dados e monitorização contínua do desempenho operacional.**

Por outro lado, a prevenção de sinistros ainda é pouco explorada, surgindo como uma oportunidade estratégica para seguradoras dispostas a investir em *Insurtech* e IoT.

Está a avaliar a implementação de *insurtechs*/IoT para atuar na prevenção de sinistros? (TI)



Principais conclusões

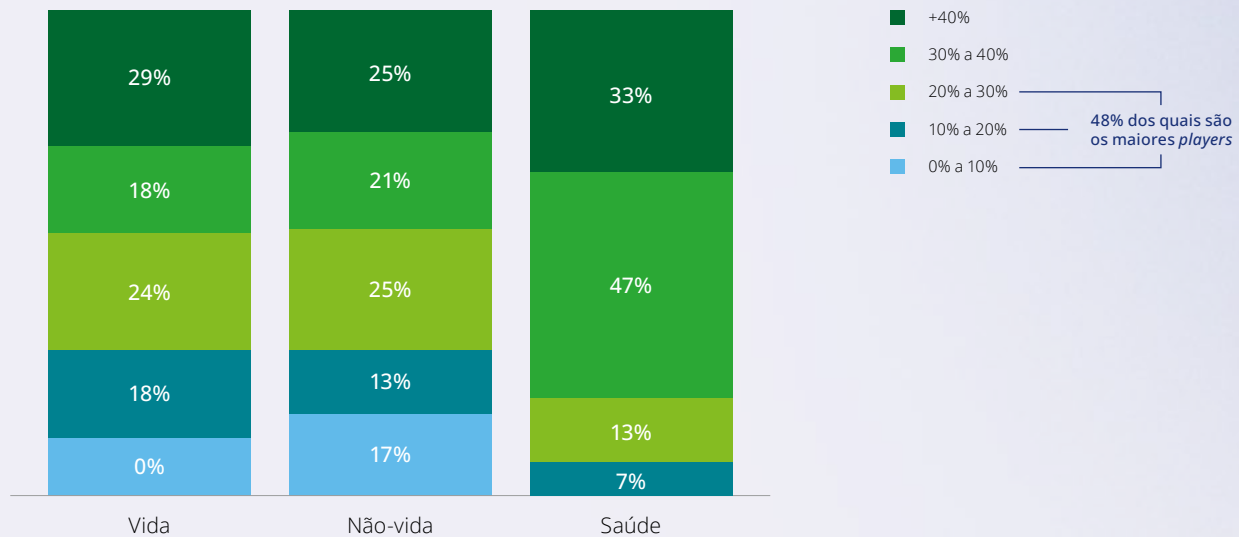
A prevenção de sinistros, **uma dimensão estratégica para a sustentabilidade do negócio, continua a ser pouco explorada pelas seguradoras portuguesas**. De acordo com os participantes, nenhuma seguradora está atualmente a implementar ativamente soluções de *insurtech* ou IoT para esse fim. Além disso, cerca de 30% dos participantes indicam não demonstrar interesse nestas tecnologias.

No entanto, os restantes **70% mostram abertura e interesse em explorar este tipo de iniciativas, com maior ênfase nas linhas de Seguros de Saúde e Não Vida**, onde a monitorização em tempo real, sensores e dados preditivos podem desempenhar um papel relevante na redução de ocorrências.

Este cenário revela uma oportunidade clara de diferenciação para as seguradoras dispostas a investir em tecnologias preventivas e baseadas em dados.

A linha de Seguros de Saúde lidera na adoção de STP, com níveis de automação superiores aos observados nas linhas Vida e Não Vida.

Qual é o nível atual de *Straight Through Processing* (STP) para os sinistros?



Principais conclusões

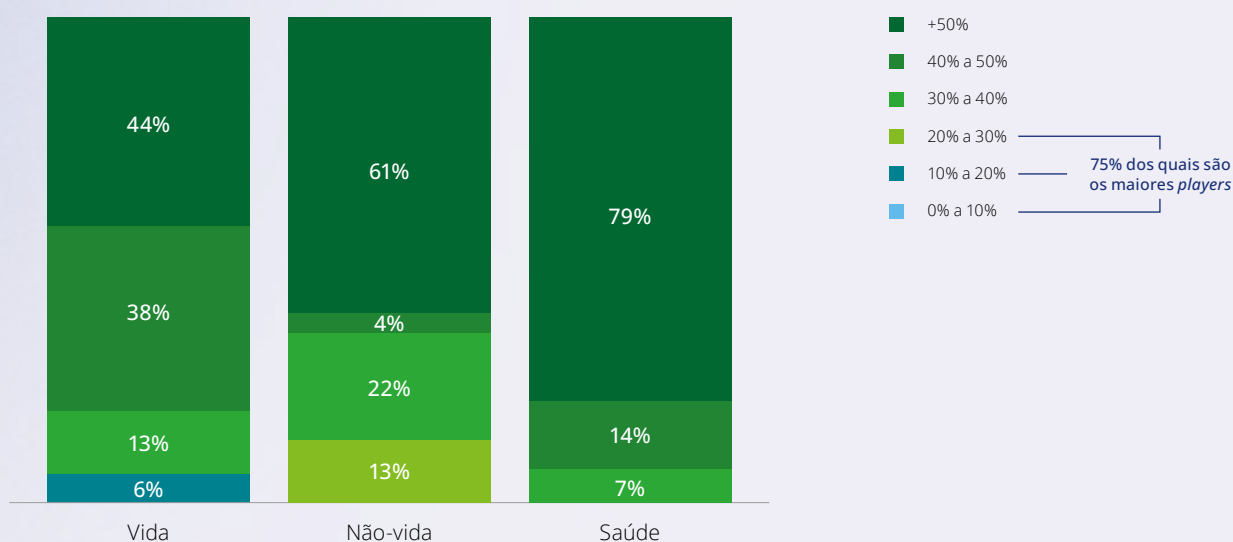
Atualmente, a **linha de Seguros de Saúde destaca-se com os níveis mais elevados de STP**, com apenas 20% das respostas a indicarem valores inferiores a 30%, o **que sugere uma maior automatização e integração de processos**.

Em contraste, **as linhas Vida e Não Vida têm uma visão geral menos desenvolvida**, com aproximadamente 55% dos participantes relatando níveis de STP abaixo de 30%, revelando uma maior oportunidade de melhoria nesses ramos.

Também é importante mencionar que, em geral, **os maiores *players* registram níveis de STP ligeiramente menores em comparação com as outras seguradoras analisadas**, o que pode estar associado à maior complexidade de seus sistemas.

Dado o impacto positivo na eficiência operacional e na experiência do cliente, a maioria das seguradoras planeia aumentar o nível de STP no futuro, embora os principais players adotem metas mais conservadoras, devido à maior complexidade dos seus sistemas.

Qual é o nível desejado de *Straight Through Processing* (STP) para sinistros?



Principais conclusões

Ao analisar as **ambições para os próximos três anos, verifica-se uma clara tendência de crescimento na adoção do STP**, com a linha de Saúde a manter-se como prioridade para esta transformação.

A maioria dos participantes apresenta expectativas otimistas em relação à evolução dos seus níveis de automação: todas as seguradoras preveem ultrapassar os 30% de STP, exceto um participante em Vida e três em Não Vida.

Esta ambição traduz-se num reforço do investimento na automatização de processos, refletindo a **tendência do setor para evoluir**

para modelos operacionais mais ágeis, digitais e eficientes. A expansão da STP é vista não só como um facilitador operacional, mas também como uma **resposta estratégica à crescente pressão por competitividade, rapidez e excelência na experiência do cliente.**

Em linha com os níveis atuais, as **metas dos principais players permanecem mais conservadoras**, o que pode refletir **maiores desafios de modernização associados à escala e complexidade das suas operações.**



Conclusão

1.

Reinventar o *core* para aumentar a agilidade e permitir o crescimento

Tendência

Mudança para arquiteturas híbridas e modulares, com APIs abertas e soluções *cloud-native*, que permitem lançar produtos mais rapidamente e aumentar a agilidade do negócio.

Impacto

Redução do *time-to-market*, melhor integração com o ecossistema e maior escalabilidade para novos modelos de negócio.

2.

Digitalizar jornadas críticas do cliente e automatizar operações

Tendência

Digitalização *end-to-end* da subscrição, distribuição e sinistros, com expansão dos níveis de aceitação automática (STP) e das capacidades de *self-service* para clientes e agentes.

Impacto

Melhoria significativa da experiência do cliente, com redução dos custos operacionais.

3.

Focar a Inteligência Artificial na diferenciação

Tendência

Aplicação da IA e GenAI na precificação dinâmica, prevenção de fraude, personalização e suporte inteligente ao cliente, com recurso a modelos mais pequenos, especializados e adaptados a cada seguradora.

Impacto

Decisões mais rápidas, produtos adaptativos e maior fidelização através de experiências hiperpersonalizadas.

4.

Mudar de reativo para preventivo

Tendência

Investimento em IoT, wearables e análise preditiva nos produtos-chave, antecipando riscos e promovendo comportamentos de menor risco.

Impacto

Redução relevante da frequência e severidade dos sinistros, maior sustentabilidade e relações mais próximas com os clientes, reforçando a diferenciação.

5.

Reconfigurar a distribuição para um mundo híbrido

Tendência

Orquestrar canais físicos e digitais, capacitando parceiros com tecnologia e integrando dados para jornadas coerentes.

Impacto

Experiências consistentes entre canais, maior alcance e competitividade reforçada em ecossistemas conectados.

Contactos



Nuno Schäller Gonçalves
Insurance Sector Leader
nunogoncalves@deloitte.pt



Ludgero Gonçalves
Business Transformation
lugoncalves@deloitte.pt



Ricardo Gil
AI & Data Analytics
ricardogisantos@deloitte.pt



João Matias Ferreira
Commerce & Digital Channels
joamferreira@deloitte.pt



João Ferreira
Operations & Industry
Domain Solutions
joaofferreira@deloitte.pt



Maria João Santiago
Operations & Industry
Domain Solutions
masantiago@deloitte.pt

Deloitte.

"Deloitte", "nós" e "nossos" refere-se a uma ou mais firmas-membro e entidades relacionadas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). A DTTL (também referida como "Deloitte Global") e cada uma das firmas-membro e entidades relacionadas são entidades legais separadas e independentes entre si e, conseqüentemente, para todos e quaisquer efeitos, não obrigam ou vinculam as demais. A DTTL e cada firma-membro da DTTL e respectivas entidades relacionadas são exclusivamente responsáveis pelos seus próprios atos e omissões não podendo ser responsabilizadas pelos atos e omissões das outras. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação, acesse a www.deloitte.com/pt/about.

A Deloitte é líder global na prestação de serviços de Audit & Assurance, Tax & Legal, Consulting | Technology & Transformation e Advisory | Strategy, Risk & Transactions a quase 90% da Fortune Global 500® entre milhares de empresas privadas. Os nossos profissionais apresentam resultados duradouros e mensuráveis, o que reforça a confiança pública nos mercados de capital, permitindo o sucesso dos nossos clientes e direcionando a uma economia mais forte, a uma sociedade mais equitativa e a um mundo mais sustentável. Com 180 anos de história, a Deloitte está presente em mais de 150 países e territórios. Saiba como as 460.000 pessoas da Deloitte criam um impacto relevante no mundo em www.deloitte.com.

Esta comunicação apenas inclui informações gerais, pelo que nem a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), nem as respectivas firmas-membro ou entidades relacionadas prestam serviços profissionais ou aconselhamento através da mesma. Antes de tomar alguma decisão ou medidas que o afetem financeiramente ou ao seu negócio, com base nesta comunicação, deve consultar um profissional qualificado. Não são dadas garantias (explícitas ou implícitas) relativamente à precisão ou detalhe da informação constante nesta comunicação, pelo que a DTTL, as suas firmas membro, entidades relacionadas ou colaboradores não são responsabilizáveis por quaisquer danos ou perdas decorrentes de ações ou omissões, direta ou indiretamente, baseadas nesta comunicação.