



PLANO ESTRATÉGICO ENSA 2026-2028

Índice

01**Sumário
Executivo**

Visão consolidada das directrizes estratégicas, focos prioritários e posicionamento institucional para o novo ciclo.

02**Metodologia de Elaboração
do Plano Estratégico**

Abordagem estruturada e colaborativa, suportada por instrumentos analíticos e orientada à estratégica.

03**Análise do Contexto: Ciclo
Estratégico 2026-2028**

Avaliação de factores externos, considerando tendências e condicionantes críticos para a implementação estratégica.

04**Diagnóstico
Estratégico**

Avaliação do desempenho do ciclo anterior e dos factores críticos internos e externos que moldam riscos e oportunidades.

05**Definição
Estratégica**

Clarificação do propósito institucional e definição de objectivos orientadores da decisão estratégica.

06**Directrizes
Estratégicas**

Implementação da estratégia por directrizes integradas, articulando iniciativas, planos e alinhamento orgânico.



Sumário Executivo



01.

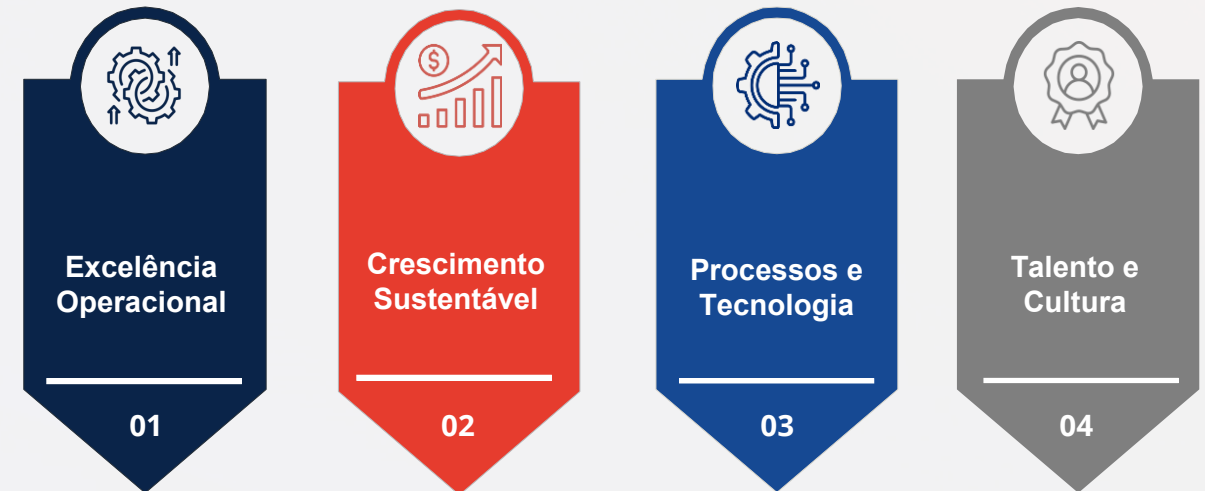
Sumário Executivo

A ENSA - Seguros de Angola, S.A. encontra-se num momento decisivo da sua longa história de 47 anos. Após a conclusão bem-sucedida da oferta pública inicial (IPO) em 2024, que marcou a entrada de novos accionistas e a transição para uma sociedade aberta cotada em bolsa, a organização enfrenta agora o imperativo de alinhar a sua estrutura operacional com as exigências de um mercado de capitais rigoroso e de um sector segurador em rápida mutação.

Esta nova etapa posiciona a ENSA num enquadramento de maior exigência regulatória, competitiva e de mercado, exigindo alinhamento entre ambição estratégica, robustez operacional e expectativas dos accionistas.

O Plano Estratégico 2026–2028 traduz, assim, a ambição de fortalecer a posição de liderança da ENSA, elevar os padrões de serviço, reforçar a solidez técnica e acelerar a transformação digital, assegurando uma trajectória consistente de criação de valor para clientes, colaboradores, parceiros e accionistas.

Objectivos Estratégicos





Metodologia de Elaboração do Plano Estratégico

O Plano Estratégico teve como base da sua construção uma abordagem metodológica estruturada e participativa, suportada por critérios analíticos claros, instrumentos e um processo de articulação interna orientado para o alinhamento, a coerência e a consistência estratégica.



02.

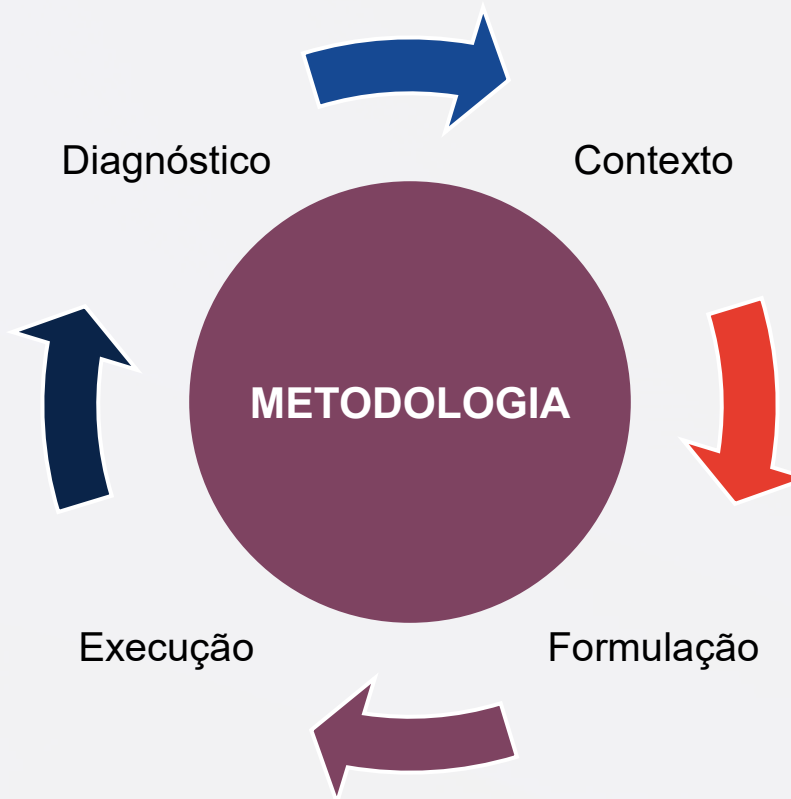
Metodologia de Elaboração do Plano Estratégico

1. Diagnóstico e Descoberta

Recolha, validação e análise profunda dos dados internos da organização. A abordagem adoptada estruturou-se em duas vertentes complementares: análise quantitativa e qualitativa.

2. Inteligência de Mercado e Contexto

Para validar as premissas de crescimento, realizou-se uma pesquisa sobre o ambiente macroeconómico e sectorial de Angola para o horizonte 2026-2028, procedendo à Análise PESTCA e benchmarking.



4. Desdobramento Operacional e Consolidação

A estratégia global foi desdobrada em sub-planos táticos para as áreas nucleares, tendo sido definidos KPIs claros para monitorizar a execução e promover integração interfuncional.

3. Formulação e Priorização Estratégica

Com base no cruzamento de fraquezas internas e ameaças externas (SWOT), definiram-se os objectivos estratégicos, com iniciativas validadas pelas matrizes de Impacto x Esforço e de Eisenhower.

Análise do Contexto: Ciclo Estratégico 2026- 2028

O período 2026–2028 é enquadrado a partir da análise do contexto macroeconómico, regulatório e outros, considerando tendências relevantes, condicionantes externos e factores críticos com impacto directo na implementação do Plano Estratégico.

03.

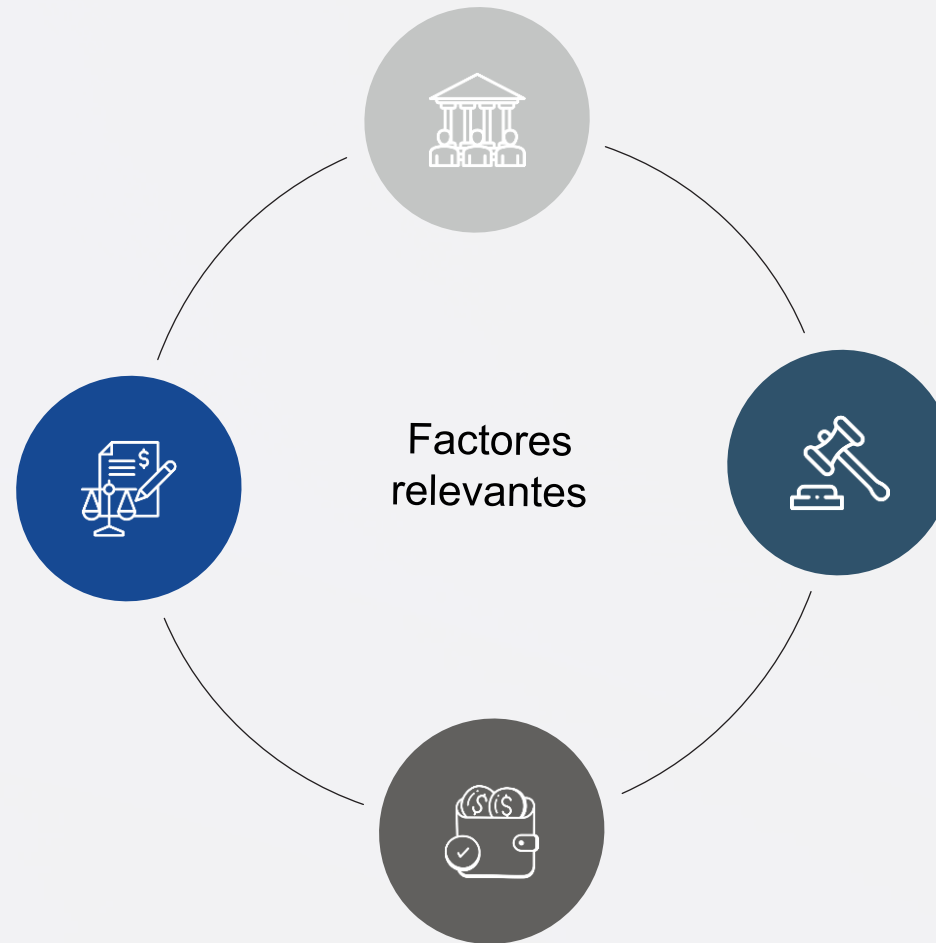
Contexto Político e Regulatório

Adopção Faseada das Normas IAS/IFRS

ARSEG prevê a implementação das IAS/IFRS em 2025–2026, garantindo relato obrigatório em IFRS a partir de 2027

A implementação da Solvência II

ARSEG prevê Solvência II em 2028 e preparação para a IFRS 17, com impacto contabilístico, actuarial e tecnológico



Privatização e Governança

Privatização e cotação em bolsa reforçam as exigências de governança, transparência e disciplina financeira

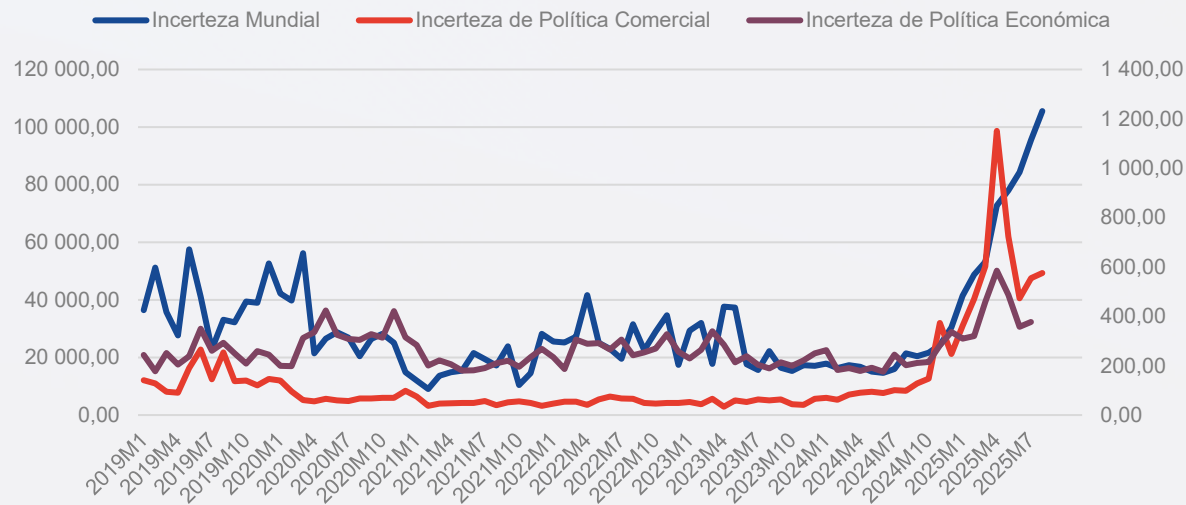
A aprovação da Lei da Mediação e Corretagem de Seguros

O novo enquadramento legal favorece canais de distribuição, exigindo maior posicionamento estratégico do mercado

Contexto Económico

Contexto Internacional - A fragmentação geopolítica aumenta a imprevisibilidade nos prazos e nos custos de importação.

Gráfico 1 – Clima Global de Incertezas



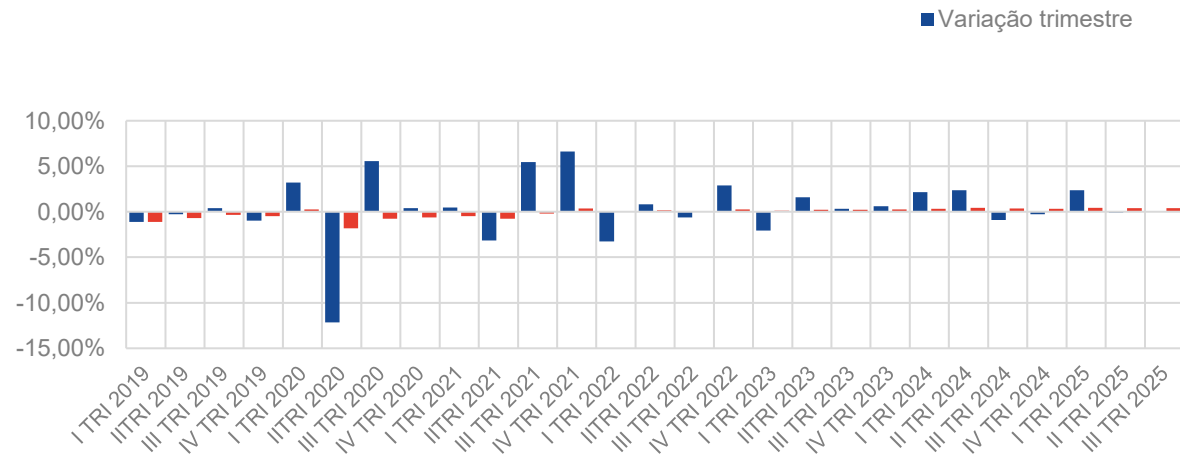
- As projeções apontam para a manutenção de um crescimento da economia mundial, ainda que a um ritmo moderado, com uma desaceleração gradual de 3,3 por cento em 2024 para 3,2 por cento em 2025 e 3,1 por cento em 2026.



Contexto Económico

Contexto Nacional - A economia angolana apresenta sinais de recuperação, mas mantém-se vulnerável a choques externos e à volatilidade do petróleo.

Gráfico 2 – Evolução da Economia Não Petrolífera



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)



RECUPERAÇÃO ECONÓMICA GRADUAL

Economia não petrolífera crescimento após recessão, com média móvel trimestral -1,13% (2019) para 0,40% (2025), sinalizando estabilização.



DIVERSIFICAÇÃO ESTRUTURAL

Sector não petrolífero assume papel central, reduzindo dependência do petróleo e reforçando resiliência económica.



TENDÊNCIA DE CONSOLIDAÇÃO

Evolução trimestral indica estabilização consistente, criando condições favoráveis para investimento e crescimento sustentável.

Contexto Económico

Contexto Nacional - A economia angolana apresenta sinais de recuperação, mas mantém-se vulnerável a choques externos e à volatilidade do petróleo.



IMPULSO SECTORIAL

Crescimento não petrolífero liderado por informação e comunicação (+56%), restauração (+14%) e indústria transformadora (+13%).



CLIMA ECONÓMICO POSITIVO

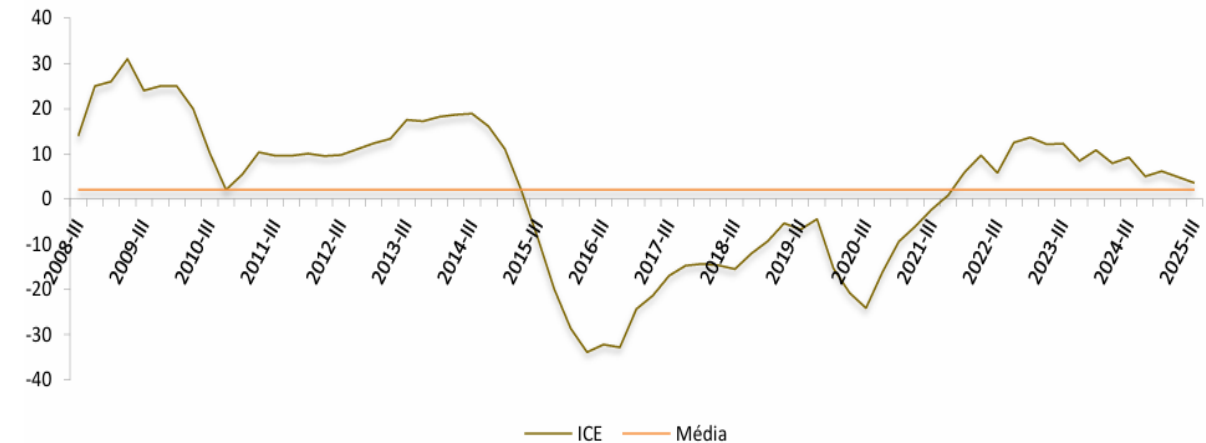
Clima económico nacional mantém-se em terreno positivo desde meados de 2021, refletindo percepções favoráveis sobre a atividade económica.



CONFIANÇA EMPRESARIAL

O clima económico positivo reflecte a recuperação da confiança do sector privado e a percepção de oportunidades de investimento.

Gráfico 3 – Indicador de Clima Económico

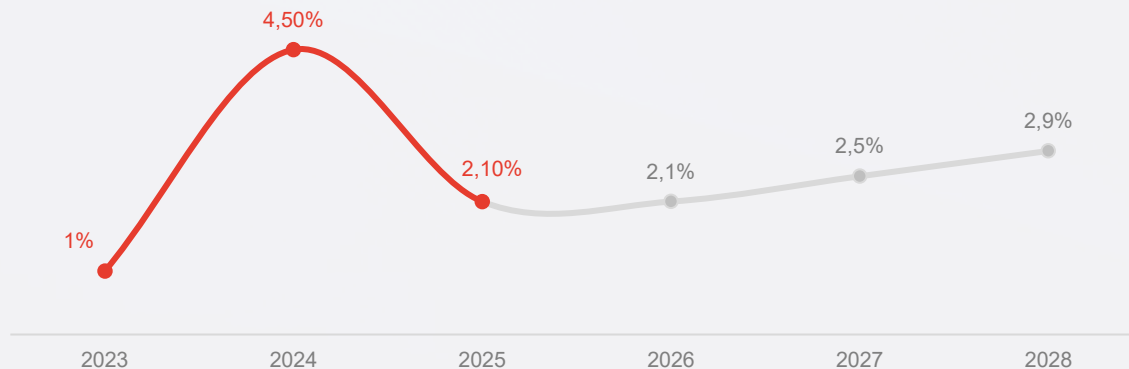


Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Contexto Económico

Contexto Nacional - A economia angolana apresenta sinais de recuperação, mas mantém-se vulnerável a choques externos e à volatilidade do petróleo.

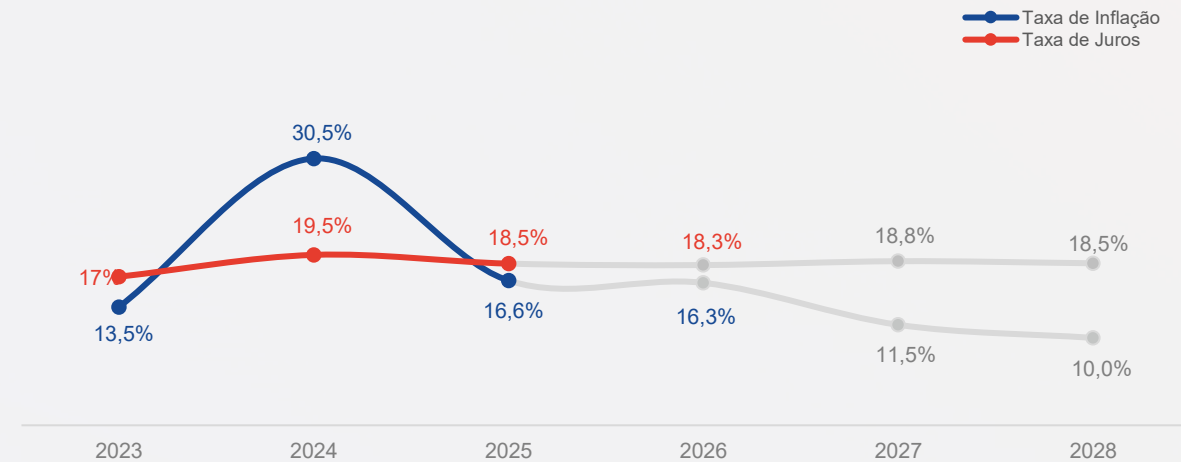
Gráfico 4 – Evolução do PIB Real



Fonte: Fundo Monetário Internacional (FMI)

- Projeções do FMI e Banco Mundial indicam crescimento do PIB real de 2,9–3,1% (2026–2028), sustentado pelo sector não petrolífero (agricultura, comércio, serviços), enquanto o sector petrolífero, com ~30% do PIB, enfrenta declínio estrutural e volatilidade de preços.

Gráfico 5 – Evolução da Taxa de Inflação e da Taxa de Juros



Fonte: Trading Economics

- As projeções do FMI apontam para uma recuperação económica gradual, com um pico conjuntural em 2024 e crescimento moderado nos anos seguintes. Para conter a inflação, a política monetária deverá ser restritiva, mantendo as taxas de juro elevadas durante o período.

Contexto Social e Demográfico

Angola possui cerca de 36,6 milhões de habitantes, com crescimento demográfico sustentado e população jovem concentrada em áreas urbanas, o que favorece a adoção de tecnologias móveis e plataformas digitais. Apesar do aumento do emprego formal em 1,8% no I Trim. 2025, o desemprego e a informalidade permanecem elevados, limitando o rendimento das famílias e a capacidade de consumo.



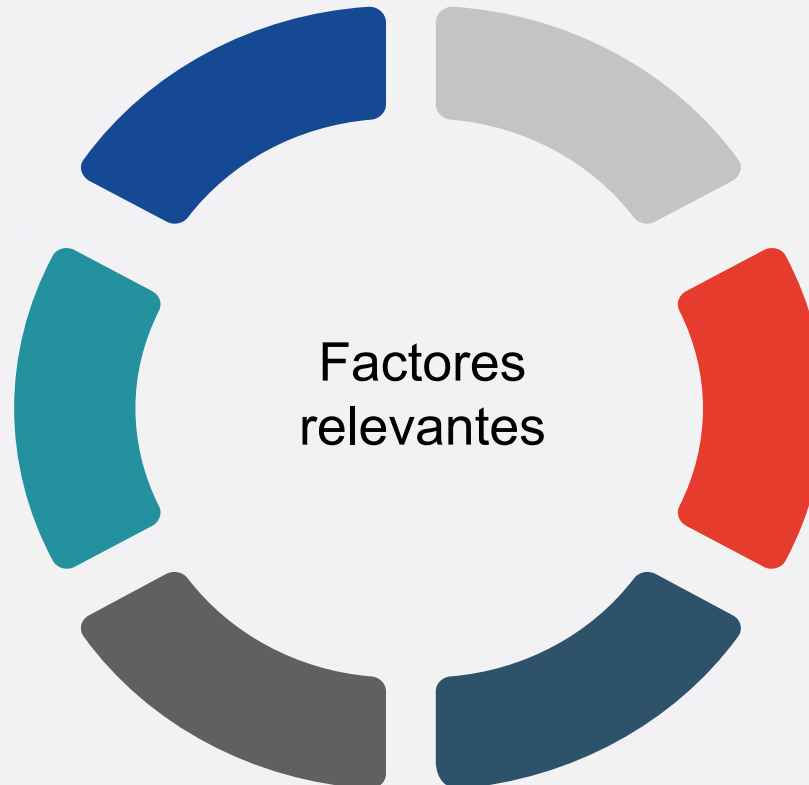
Literacia Financeira e Inclusão

Barreiras no mercado segurador requerem programas estratégicos de educação e confiança



Classe Média e Saúde

Crescimento da classe média urbana gera demanda por saúde privada, exigindo eficiência e digitalização



Bonús Demográfico

Crescimento populacional jovem e nativo digital exige inovação na comunicação e produtos



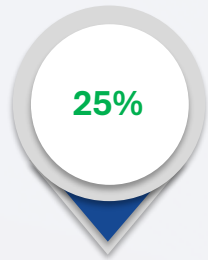
Confiança no Sistema

Percepção pública em evolução reforça relevância de Fundos de Pensões privados e seguros de reforma

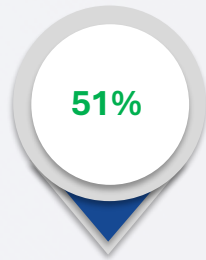


Contexto Social e Demográfico

❖ Literacia Financeira e Inclusão



Nível De Literacia Financeira

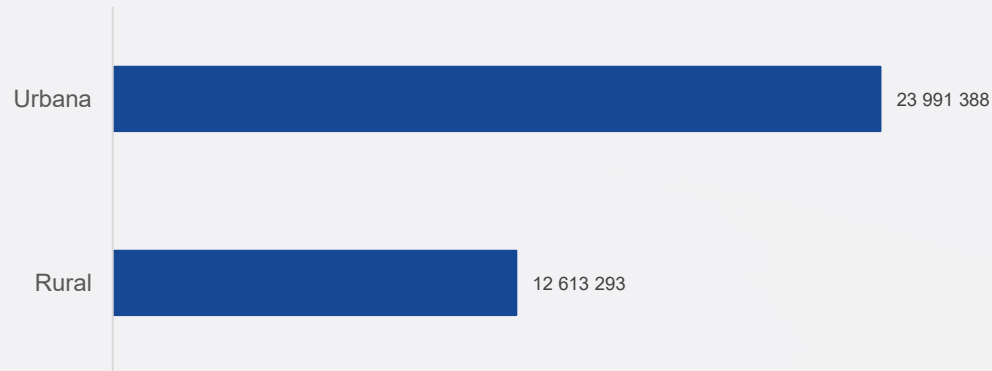


Angolanos Fora Do Sistema Financeiro



Taxa De Penetração Dos Seguros

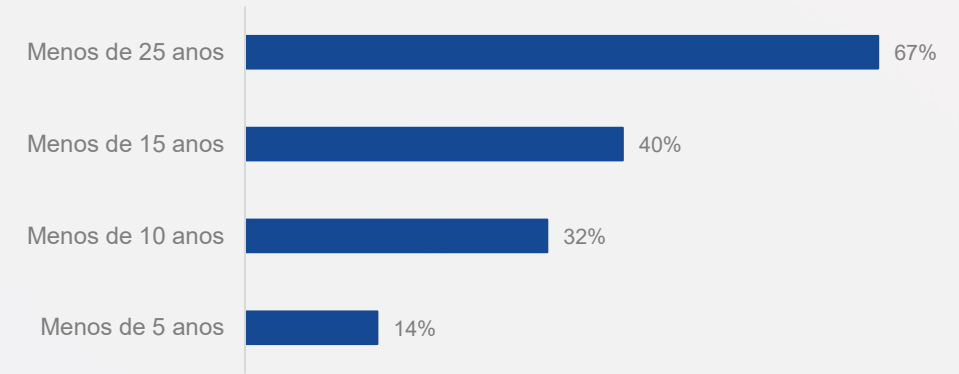
Gráfico 6 – População Por Área de Residência



Fonte: Relatório Resultados Definitivos do Recenseamento Geral da População e Habitação 2024

❖ Bónus Demográfico

Gráfico 7 – População Por Grupos Etários



Fonte: Relatório Resultados Definitivos do Recenseamento Geral da População e Habitação 2024

Angola apresenta uma das populações mais jovens globalmente, com crescimento demográfico aproximado de 3% ao ano. Esta geração é nativa digital e entrará no mercado de trabalho e consumo nos próximos anos, exigindo das empresas, a modernização da comunicação e dos canais para manter relevância e atractividade perante novos perfis de clientes.

Contexto Social e Demográfico

❖ Classe Média e Saúde



Défi ce Estrutural

O sistema de saúde e bem-estar de Angola é inadequado para atender às necessidades da população, sendo que este não se adaptou ao crescimento populacional, à evolução da medicina e da saúde pública



Qualidade Percebida

Os hospitais públicos atendem quase 60% da população angolana e, apesar do acesso ser gratuito, a qualidade do atendimento não é amplamente percebida pelo público como particularmente satisfatória



Escassez Profissional

O sistema de saúde apresenta escassez de profissionais médicos, enfermeiros e técnicos, reflectindo limitações que comprometem a capacidade de resposta, a qualidade do atendimento e a rapidez dos serviços

Contexto Social e Demográfico

❖ Confiança no Sistema

A percepção pública sobre a "segurança social" estatal está a mudar, criando uma janela de oportunidade única para os Fundos de Pensões privados e seguros de Vida-Reforma complementares.



28%

Valoração dos activos sob gestão, alcançando 1,1 bilhão de Kwanzas



45

Número de fundos de pensões



10

Número de entidades gestoras de fundos de pensões

Contexto Tecnológico

A Inteligência Artificial (IA) está a revolucionar a gestão de sinistros globalmente, reduzindo tempos de dias para minutos e detectando fraudes com precisão.



A África Subsaariana continua a ser a região de dinheiro móvel mais activa do mundo, possuindo 1,1 bilhão de contas de dinheiro móvel registadas.

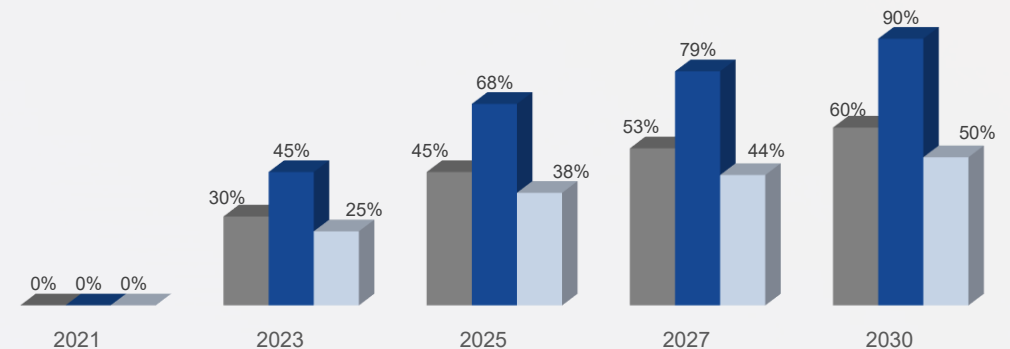


Um total de 30,6 milhões de conexões móveis estavam activas em Angola no final de 2025, com este número equivalente a 77,8% da população total.



Até o final de 2025, há cerca de 17,6 milhões de pessoas a utilizar a internet em Angola, quando a penetração online é de 44,8%.

Gráfico 8 – Impacto da IA na Indústria Mundial de Seguros



■ Taxa de detenção de fraudes

■ Redução do tempo de subscrição

■ Redução no tempo de processamento e tratamento das reclamações

Dados referentes a 2025, 2027 e 2030 consideram-se projecções

Contexto Competitivo

O mercado segurador angolano está a consolidar-se e a tornar-se hipercompetitivo, com o bancassurance a afirmar-se como canal estratégico de parceria e crescimento.



CANAL ESTRATÉGICO

O bancassurance afirma-se como modelo-chave, utilizando os bancos como canais privilegiados de distribuição de produtos seguradores.



INCLUSÃO FINANCEIRA

O modelo amplia o acesso a seguros, especialmente junto de clientes bancarizados, promovendo maior penetração no mercado.



PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Das 24 seguradoras em operação, 12 mantêm acordos de bancassurance com bancos locais.



RELEVÂNCIA FINANCEIRA

Em 2025, a mediação de seguros através dos bancos representou 15,6% da produção do sector, equivalente a cerca de 50 mil milhões de Kzs.

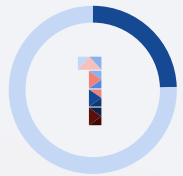
Diagnóstico Estratégico

A análise da situação estratégica resultou da avaliação do desempenho do ciclo anterior e da identificação dos principais factores internos e externos que influenciaram a actuação da organização, permitindo enquadrar de forma objectiva os desafios, riscos e oportunidades estratégicas.

04.

Balanço da Execução do Plano Estratégico 2023–2025

Objectivos Estratégicos



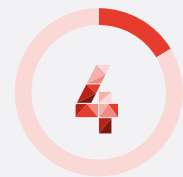
Rentabilidade Real
71%



Diversificação da Carteira de Clientes
78%

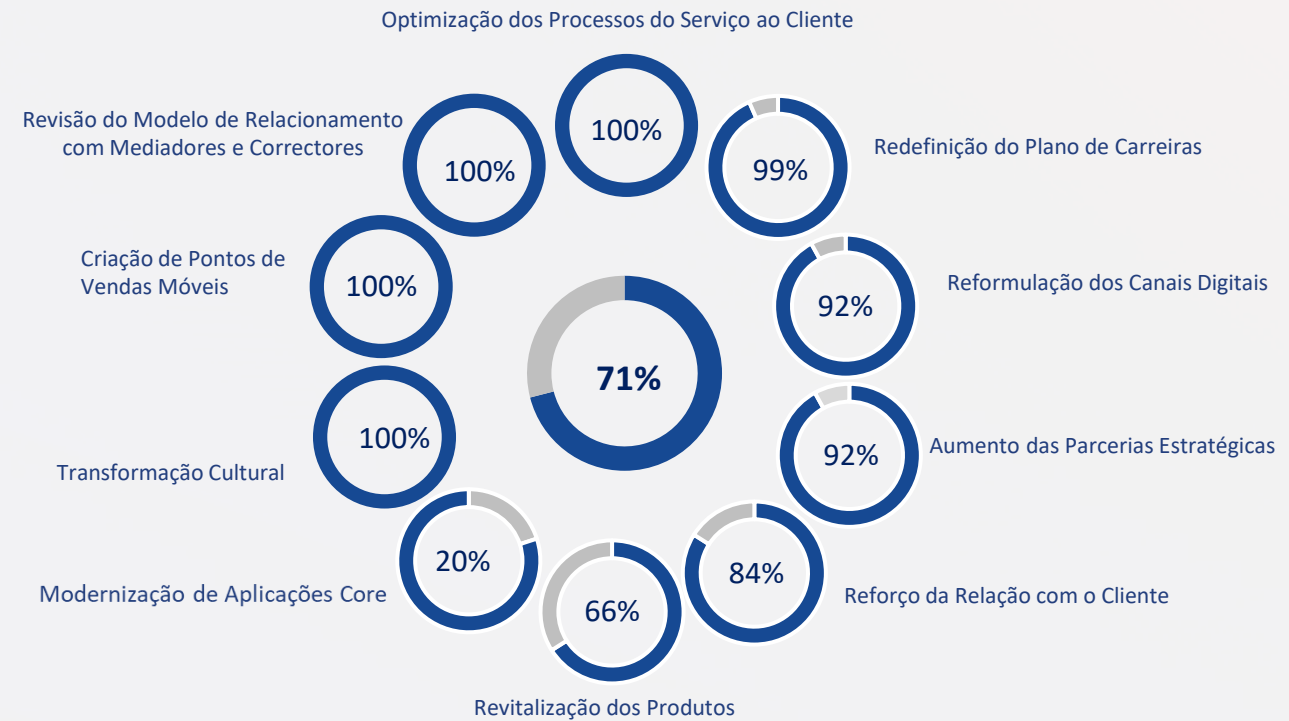


Ambiente de Trabalho de Excelência
63%



Qualidade e Inovação nos Produtos e Serviços
69%

Nível de Execução das 10 Iniciativas em Curso



Definição Estratégica

A estratégia da ENSA foi definida em linha com a sua Missão, Visão e Valores, definindo os seus objectivos estratégicos que a vão orientar a sua actuação institucional durante o ciclo 2026-2028.

05.

Orientação Estratégica



Visão

Ser a primeira escolha do mercado, com colaboradores motivados e com sustentabilidade financeira.



Missão

Apoiar os clientes com soluções de protecção de risco, promovendo o valor da vida individual e empresarial, rentabilizando o valor para os accionistas, com responsabilidade social.



Valores

Respeito, Integridade, Empatia, Responsabilidade Social, Inovação, Transparência, Ética.

Objectivos Estratégicos



**Excelência
Operacional**

01



**Crescimento
Sustentável**

02



**Processos e
Tecnologia**

03



**Talento e
Cultura**

04

01. Excelência Operacional



Este objectivo visa resolver a dissonância entre proposta de valor e valor real sentido, identificado como o maior risco para a retenção de clientes.

Descrição



METAS ATÉ AO FINAL DO CICLO

1

Optimizar os processos de gestão de sinistros;

2

Maximizar o valor da relação com os parceiros;

3

Alargar o âmbito da certificação ISO 9001 para todos os produtos da companhia.

4

Melhorar a infraestrutura tecnológica de apoio ao negócio.

02. Crescimento Sustentável



Este objectivo redefine o sucesso da ENSA: após a realização do IPO, o crescimento de prémios só é relevante se gerar valor e reduzir a dissonância entre venda e serviço, principal risco para retenção de clientes.

Descrição



METAS ATÉ AO FINAL DO CICLO

1

Manter os indicadores prudenciais e solidez (Margem de solvência e cobertura das provisões) acima dos níveis regulamentares;

2

Alargar e diversificar a base de Clientes;

3

Redimensionar o negócio;

4

Atingir um ROE superior a 16%.

03. Processos e Tecnologia



A tecnologia deixa de ser uma função de suporte para se tornar o motor do negócio. O objectivo é eliminar a dívida técnica e habilitar novos modelos de negócio.

Descrição



METAS ATÉ AO FINAL DO CICLO



Automatizar os processos via RPA e Inteligência Artificial.



Digitalizar integralmente a jornada do cliente e dos parceiros;



Reforçar de forma permanente a estrutura integrada de cibersegurança preventiva, detectiva e responsiva;



Optimização da infraestrutura de “business intelligence” para apoio a tomada de decisão.

04. Talento e Cultura



A transformação da ENSA depende intrinsecamente das pessoas. Este objectivo foca na capacitação, rejuvenescimento e alinhamento cultural da força de trabalho.

Descrição



METAS ATÉ AO FINAL DO CICLO

1

Assegurar a implementação do novo plano de carreiras e definição dos planos de sucessão;

2

Reforçar de forma permanente o alinhamento da cultura organizacional.

3

Facilitar a Integração multigeracional e diversidade de perspectivas;

4

Alinhar a actuação dos colaboradores e práticas internas com princípios de sustentabilidade, ética e responsabilidade social.

Directrizes Estratégicas

A operacionalização da estratégia materializou-se com a definição de directrizes claras e integradas, que articulam iniciativas prioritárias, planos funcionais e mecanismos de alinhamento orgânico, assegurando uma execução consistente, coordenada e orientada para resultados.

06.

Planos Funcionais

Plano Comercial e Marketing

“Do Volume ao Valor e à Retenção”



Foco na Rentabilidade



Segmentação e Diversificação



Gestão da Experiência (CX)



Rejuvenescimento da Marca

Plano Financeiro

“Blindagem do Balanço e Criação de Valor”



Gestão de Activos e Passivos (ALM)



Controlo de Custos em Tempo Real



Política de Investimento ESG

Plano de Tecnologia e Processos

“A Tecnologia como Habilitador de Negócio e Conformidade”



Resolução da Dívida Técnica



Automação Inteligente



Cibersegurança

Plano de Capital Humano

“Cultura de Mérito e Capacitação para o Futuro”



Recuperação da Capacitação



Meritocracia e Avaliação



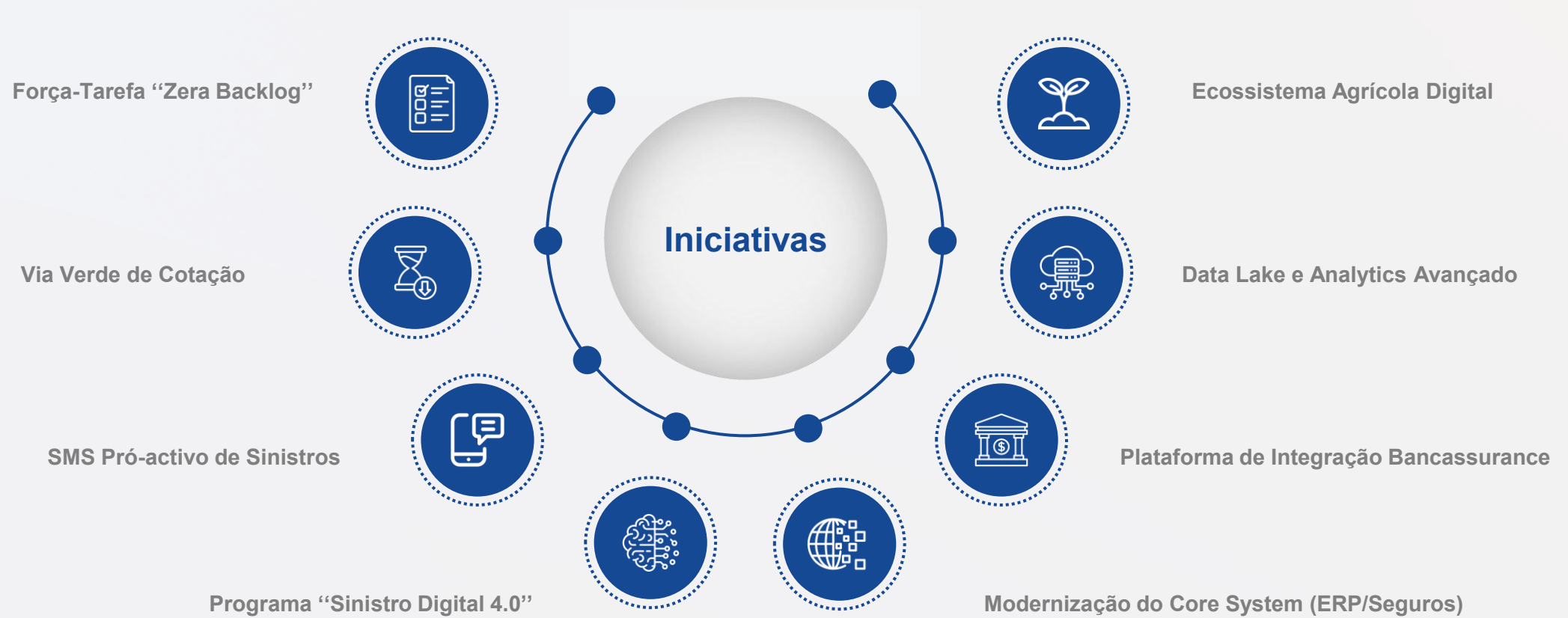
Gestão da Mudança



Alinhamento Orgânico



Iniciativas Propostas





47 ANOS
DA ESTRELA
QUE PROTEGE.

ENSA – Seguros de Angola, S.A. | Sociedade Aberta
Edifício Loanda Towers – A e B
Rua Gamal Abdel Nasser / Ingombotas- Luanda / Angola