

## Indicadores Estratégicos em uma Seguradora

Setembro/2001

Francisco Galiza, Mestre em Economia (FGV)

De um modo geral, o mercado segurador brasileiro tem oferecido novas possibilidades de negócios mas, em contrapartida, está cada vez mais competitivo, com a entrada de diversas companhias e muitas mudanças.

### Tabela 1 – Fatores Teóricos de Sucesso – Seguradora

Característica	Fatores Teóricos
Produto ter a preferência dos clientes	Este fator é o mais amplo e envolve vários aspectos, tais como preço, condições de pagamento, a força da marca, etc. Em <b>seguros</b> , ele é bastante importante, pois o consumidor sempre leva em conta o que está sendo vendido.
Ter diferenciação no negócio	Este fator se refere à capacidade de a empresa usar os seus canais de distribuição e a sua relação de clientes. Por exemplo, os produtos são idênticos, mas o cliente prefere comprar de certa maneira ou de uma determinada pessoa. Em <b>seguros</b> , este fator também é muito importante, sobretudo a qualidade da distribuição.
Ter custos internos mais baixos do que os concorrentes	Neste caso, o ganho deriva do nível de custos internos das empresas (por exemplo, beneficiados ou não por ganhos de escala). Em <b>seguros</b> , o grau de importância deste fator é influenciado pelo ramo de operações.
Ter custos externos mais baixos do que os concorrentes	A empresa tem maiores ganhos por obter custos externos mais baixos (por exemplo, relativo a insumos). Esta fator é mais importante no ramo industrial. Em <b>seguros</b> , uma empresa prestadora de serviços, ele é menos relevante.
Competências especiais	Aquelas empresas que têm profissionais com um elevado grau de conhecimento específico podem obter ganhos adicionais. Em <b>seguros</b> , isto pode acontecer, sobretudo naqueles ramos mais técnicos.
Negócio com barreiras de entrada	Se o negócio tem barreiras de entradas (técnicas ou legais), as empresas já existentes teriam ganhos adicionais. Em <b>seguros</b> , atualmente, este fator tem menos importância, pois o grau de competição é elevado, com a livre entrada de companhias.

Diante deste cenário, definir a estratégia ótima de uma seguradora não é tarefa fácil. Um primeiro passo é a própria empresa tentar encontrar, de fato, quais são os seus fatores de sucesso (reais ou potenciais) e, em conseqüência, que poderão proporcionar lucro. Teoricamente, podemos falar simplificadamente em 6 fatores, aplicados a qualquer tipo de empresa e explicitados na tabela 1. Na mesma tabela, avaliam-se os tópicos que se referem mais diretamente ao mercado das seguradoras.

Ainda assim, dependendo de cada companhia, ela poderá ser mais forte em um ou outro fator. Por exemplo, umas ganham mais pelo tipo do produto que é vendido; outras, pela qualidade da sua distribuição; outras, pelo nível de excelência de seus profissionais, etc. Quando se leva em conta estas vantagens comparativas, a estratégia poderá ser muito mais eficiente, sobretudo se a empresa tem a capacidade de mensurar estas características. É neste cenário que este artigo se insere.

Atualmente, os teóricos em administração e as próprias companhias reconhecem que os indicadores tradicionais não se mostram mais suficientes para uma correta avaliação, em um cenário mundial com elevado nível de competição e de dinamismo. Além disso, com o passar do tempo, a experiência mostrou que este novo tipo de mensuração, quando bem aplicado e compreendido, não era somente um critério de medição mais detalhado do que os anteriores. Pelo uso continuado, ele se tornava também um importante instrumento para materializar e objetivar os aspectos qualitativos e quantitativos

do planejamento estratégico de uma empresa. A este último fato, podemos justificar o uso constante e o grande sucesso deste padrão de abordagem.

Assim, haveria três características favoráveis que justificam a adoção deste modelo. Primeiro, a abordagem é sistemática e organizada. Ou seja, é possível observar e medir exatamente os pontos fracos e fortes em cada setor e em cada estratégia distinta. Segundo, ele é simplificado e didático. Logo, acaba sendo, se desejado, disseminado entre vários níveis hierárquicos e mesmo fora deles (investidores potenciais, por exemplo), criando-se então uma verdadeira mentalidade de eficiência em todos os agentes direta ou indiretamente ligados. Terceiro, devido aos dois aspectos anteriores, ele pode e deve ser utilizado como um poderoso instrumento na medição e na divulgação dos resultados do planejamento estratégico de uma companhia.

A história tem mostrado que empresas com restrições quanto a métodos mais amplos de avaliação costumam obter resultados desfavoráveis em termos estratégicos. Deste modo, é compreensível que modelos antigos de medição, ao contarem somente a história de fatos passados, comecem a se mostrar esgotados e parcialmente limitados, já que muitas questões não podem ser respondidas usando-se esta metodologia. Será que o valor de uma companhia somente se restringe aos seus ativos e passivos contabilizados? Se isto é verdade, como podemos compreender a diferença tão grande comumente existente entre as cotações de mercado das mesmas e seus valores oficialmente registrados? Ainda nesta linha, como entender que, no mercado

acionário, uma companhia possa valer mais do que 5 vezes o número registrado no seu Patrimônio Líquido?

Além disso, comparavelmente aos outros setores da economia, é razoável considerar que as prestadoras de serviços sejam até mais sensíveis a este tipo de abordagem, já que, além de a materialização dos produtos oferecidos ser mais complicada e subjetiva, a desregulamentação e a competição nesta área nas últimas décadas foram relativamente muito mais violentas. O caso do mercado segurador brasileiro é típico, com o aumento do número de grupos empresariais operando neste mercado.

Isto é, é importante ter em mente como máxima: “você, simplesmente, não pode administrar aquilo que não possa medir”. Ou, pelo menos, se não for tão radical, terá muitas dificuldades. Agora, como ilustração prática, supomos o caso de um seguradora brasileira, de porte médio, que opera em ramos elementares. No seu planejamento estratégico de médio prazo, ela define algumas metas, exemplificadas na tabela 2. Neste caso, os seguintes comentários podem ser feitos.

- As metas foram qualificadas em 4 grupos distintos: financeiras (as mais tradicionais e que, ao final, medirão as margens de rentabilidade ou de risco); clientes (as que avaliam os efeitos dos produtos nos clientes, mensurados por fidelidade ou por taxa de crescimento); processos (que medem como a seguradora funciona internamente, por exemplo, em termos de velocidade e qualidade); funcionários (analogamente, os níveis de criatividade, alinhamento e incentivo).

- Nem todos os fatores se expressam de forma estritamente econômico-financeira. Entretanto, é óbvio que, ao aumentar o grau de satisfação dos funcionários ou a velocidade de liquidação dos sinistros, a seguradora obterá, de forma indireta, maiores resultados no médio prazo. Mas, se falarmos em indicadores de rentabilidade tradicionais, estes aspectos não vão aparecer.
- Uma preocupação bastante importante na definição das metas é que, na sua realização, já devemos ter como premissa o fato de que elas precisarão ser transformadas em indicadores. Na tabela citada, entretanto, os cálculos de alguns parâmetros numéricos finais ainda não foram definidos (mas apenas sugeridos), pois dependerão da avaliação interna da companhia e das características do mercado.

**Tabela 2 – Exemplo de Metas Estratégicas de uma Seguradora**

<b>Metas</b>	<b>Descrição</b>
Financeiras	Alcançar a rentabilidade mínima de 12% ao ano sobre Patrimônio Líquido.
Financeiras	Manter um baixo nível de dispersão nas suas margens, usando, para isso, modelos de medição de risco (exemplo: tipo <i>Value at Risk</i> ). Posteriormente, o “baixo” será definido numericamente.
Clientes	Obter uma taxa de 70% de renovação nos contratos, o que representaria um alto grau de satisfação dos segurados.
Clientes	Ocupar a 15ª posição no “ranking” de automóvel em 2 anos, com 1,2% deste mercado.
Processos	Atingir um bom nível de detecção de fraudes (desenvolvendo modelos teóricos para tal), sem comprometer, entretanto, a sua velocidade de liquidação (calculada a partir dos padrões médios do mercado). Dados numéricos definidos posteriormente.
Processos	Elevada informatização de seus processos, quando comparada ao padrão de mercado (exemplos de parâmetros: volume de geração de documentos e velocidade nos processos).
Funcionários	Manter uma alta capacidade de renovação de produtos eficientes (exemplo: medição da quantidade de lançamentos, com análise da evolução das margens de rentabilidade).
Funcionários	A empresa quer se caracterizar por possuir, em seus quadros, profissionais motivados e com excelente nível técnico (exemplo: parâmetros que comparem salários, velocidade nas promoções e horas de treinamento).

Devido às dificuldades teóricas e práticas oriundas da aplicação de um modelo deste tipo, a sua implantação deve ser sempre feita em etapas. Neste sentido, um exemplo possível é o padrão proposto na tabela 3.

Ressaltamos que esta tabela é apenas uma sugestão e, assim, algumas etapas podem, por exemplo, ser alongadas ou suprimidas, segundo cada circunstância específica. Por exemplo, se a seguradora já tiver o planejamento estratégico estruturado, a etapa 1 pode ser “pulada”, passando-se diretamente para o cálculo dos indicadores. Do mesmo modo, a diretoria pode não querer que, neste momento, os resultados sejam divulgados para outros escalões da companhia, prejudicando assim a existência da etapa 4.

### **Tabela 3 – Cronograma Sugerido**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
1	Determinação de uma estratégia ótima, segundo as vantagens comparativas da seguradora.
2	Alinhada à estratégia, definição das metas e formas de medição, junto à área de planejamento da seguradora.
3	Apresentação e aprovação pela diretoria dos critérios obtidos na etapa anterior.
4	Apresentação e discussão com outros agentes da companhia dos parâmetros a serem usados.
5	Definição da equipe interna de acompanhamento, com atualização periódica das variáveis.

## **Bibliografia:**

- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. *Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo*. Revista de Administração, USP. V. 32, n.2, p. 84-89, abril/junho 1997.
- BRANDON, Lawrence G. *Deixa a Trombeta Soar: A Indústria do Seguro no Século XXI*. FUNENSEG. 208 páginas. 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. *A Estratégia em Ação: Balanced ScoreCard*. Editora Campus. 344 páginas. 1997.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. V. 49, p. 41-50. Fall 1985.
- SOUZA NETO, José Adeodato; ZACCARELLI, Sérgio Baptista; GOMES, Guilherme Cirati. *GFT – Gestão com Foco Total*. Revista de Administração, USP. V. 36, n.1, p. 14-24, janeiro/março 2001.