



Os três erros potenciais que matam a eficácia do planejamento estratégico/BSC nas empresas de seguros

Marcello Brancacci*

Olá!

Antes de prosseguir com a leitura do breve conteúdo é importante sua reflexão sobre as seguintes questões de apoio no contexto da empresa de seguros que você atua ou até mesmo elaborar um paralelo hipotético, visando enriquecer a compreensão e possíveis conclusões que poderão auxiliá-lo (a) em eventuais alterações de rumo do seu negócio ou ainda nos padrões de conduta até então consolidados.

Espero que o artigo seja útil a você!

Refleta sobre as seguintes questões:

- Aproveitar a energia criativa de todos os colaboradores é premissa relevante na sua empresa? As pessoas são percebidas como custos/recursos ou vantagem competitiva?
- É possível gerar e garantir que todos conheçam a estratégia do negócio sem restrições?
- O planejamento do negócio é elaborado considerando a perspectiva do cliente e mercado ou imposta com fulcro na visão e convicção dos sócios ou acionistas?
- Existem metas para todos e clareza do propósito organizacional calcada em princípios de meritocracia e gestão para resultados?
- *Feedback* e aprendizado contínuo são práticas valorizadas e estimuladas na organização para desenvolvimento efetivo das pessoas?

Você já percebeu que fatores intangíveis possuem elevada relevância sobre a execução do planejamento e execução, e acertou ao pensar isso. Acrescento ainda que, a utilização da metodologia *Balanced ScoreCard/BSC* é potencialmente poderosa e inteligente na conjuntura do planejamento, mas sucumbe com enorme frequência diante da recorrente mediocridade na implementação.

Adicionalmente, aos fatores intangíveis a amplitude formal do processo de planejamento estratégico com utilização do método *Balanced ScoreCard/BSC*, requer a incorporação de itens de controle mensuráveis. Caso você atue em seguradora, terá de contribuir para a superação de metas como: receita de vendas, participação de mercado ou produto, lucro operacional, NPS (satisfação dos clientes), índice de reclamações e soluções, índice de performance na aceitação de riscos/emissão de apólices, agilidade na liquidação de sinistros, redução de custos, dentre outras. Nessa perspectiva, então bastaria às empresas de seguros produzirem e desdobrarem metas para toda a organização como forma de garantir o sucesso da operação? O que significa sucesso? Vender e lucrar mais?

E, podemos então concluir que o sucesso na geração e execução de um bom planejamento restringe-se a integração de componentes tangíveis e intangíveis? Não parece ser apenas isso...

Seguradoras e corretoras de seguros ...

Na esteira dos desafios do setor de seguros, não é ocioso adicionar outras reflexões de enorme relevância -, por vezes deixadas de lado -, ou até mesmo ignoradas no planejamento adotado por algumas seguradoras e corretoras. No caso, além dos quesitos tangíveis e intangíveis já mencionados, observe se a metodologia utilizada por sua empresa agrega outros componentes de valor; dentre os quais:

- Sua seguradora/corretora busca superar os concorrentes tão somente através de inovações incrementais (melhoria de processos, agilidade, redução de custos e prazos), ou busca identificar e implementar novos atributos de valor ainda não percebidos pelos potenciais segurados?
- O atual portfólio de produtos reflete a perspectiva "de dentro para fora" ou "de fora para dentro"? O plano atual é capaz de gerar novos seguros e serviços que crie efetivamente nova demanda ainda inexplorada?
- Quais diferenciações efetivas estão presentes ou que serão materializadas em sua corretora/seguradora através do planejamento estratégico em vigor?

Pense se alguns dos seguintes sintomas são realidade em sua empresa nas relações com os clientes:

- Com frequência consultam outras congêneres antes, durante e depois de contratar o seguro;
- Trocam de corretor/seguradora pela diferença ínfima de preços;
- Demonstram que o seguro contratado é despesa ou "mal necessário";
- Evitam interações intermediárias durante a vigência, "fogem" do corretor.

Se o segurado ou *prospect* não perceber o diferencial de valor; acredite, sua empresa disputará o mesmo espaço com os concorrentes e você será substituído sempre que alguém apresentar menor preço. O seu planejamento agrega legítima alavancagem de valor ou apenas tenta fazer melhor o mesmo conjunto de atividades que a seguradora ou corretora concorrente já faz?

A “síndrome da imitação sistêmica” é poderosa e gera cristalino “efeito cascata” não apenas na reprodução automática de novos seguros quando lançados por determinada seguradora, rapidamente, copiados por congêneres com preços menores, sem nenhum salto de valor. Esse fenômeno se materializa também na elaboração no planejamento estratégico de seguradoras e corretoras, revestidos das mesmas práticas e desafios. No final das contas, se materializa o famigerado ciclo do “rouba monte”, o qual potencializa a rivalidade e disputa do mesmo território resultando em redução das margens dos negócios em face da não geração de nova demanda não identificada e inexplorada. Ou será que corretores não reduzem comissão para não perder negócios? Seguradoras não oferecem descontos com o mesmo propósito? Quando o valor não é percebido quem sofre é o preço, a margem e o lucro.

Se a organização de seguros que você integra não possui modelo de planejamento que impulse a sabedoria coletiva organizacional provavelmente deverá repensar com muita atenção a direção escolhida. Esse panorama não estimulará inovação de valor e diferenciação que sua corretora/seguradora necessita para desvencilhar-se da concorrência.

Retornando à metodologia...

O propósito não é explicar para você o que é *Balanced ScoreCard/BSC*, pois com alguns cliques na web você encontrará inúmeras definições e conceitos sobre essa fantástica metodologia criada por Robert Kaplan e David Norton em 1992. A intenção única é compartilhar percepções sobre projetos que me envolvi direta ou indiretamente ao longo de 25 anos e contribuir para o sucesso de iniciativas correlatas àqueles que desejam transformar suas organizações de seguros utilizando critérios que maximizarão resultados através das pessoas.

Existem inúmeros casos comprovando a eficácia do método BSC para multiplicar os resultados de organizações de seguros em todo o planeta. Caso ainda desconheça a metodologia, recomendo que você pesquise e entenda os conceitos, pois contribuirá para entendimento dos aspectos aqui mencionados. Caso faça sentido para você, adquira o livro: *A Estratégia em Ação Balanced ScoreCard* - Kaplan.

Destarte o sucesso de várias implementações, permanece uma questão ainda em evidência: por que várias organizações fracassam na implementação?

O propósito deste artigo é justamente gerar reflexões sobre as razões do insucesso da implementação em várias empresas. Não é demasiado acrescentar que são diversas as explicações práticas adicionais que merecem abordagem no conjunto das motivações recorrentes relacionadas ao fracasso, mas abordarei tão somente três aspectos específicos: Crença no capital humano e cultura organizacional; Criação e desdobramento dos objetivos; O significado do cliente e aprendizado.

1. Crença no capital humano e cultura organizacional

São vários os conceitos que regem o BSC, sendo a busca contínua pela superação de metas - em todos níveis -, premissa importante que se desenvolve através do amplo compartilhamento de informações, envolvimento, incentivos e reconhecimento, visando a maximização da performance em ambiente de elevada energia criativa, aprendizado e crescimento. A conjuntura do mercado segurador, altamente competitiva, potencializa sobremaneira os desafios exigindo o máximo de aproveitamento das habilidades e competências existentes. Não existe espaço para desperdício. A palavra de ordem é inovar e gerar valor continuamente.

O trabalho em equipe é pressuposto básico para o sucesso do BSC e requer ruptura da hierarquização rígida e centralizada. O erro - quando ocorre -, é percebido como oportunidade de aprendizado, inexistindo culpa daqueles que tentaram acertar e fazer o melhor com vistas aos objetivos globais.

No paradigma tradicional pessoas são percebidas como recursos, em algumas organizações como “*headcount*”. Ou seja, são custos, meros executores de tarefas e “incapazes” de criarem e proporem alterações na conjuntura de negócios, quiçá sugerirem melhorias em atividades básicas do cotidiano.

A prevalência cultural no aludido modelo reafirma - mesmo de forma oculta -, que gestores são os únicos responsáveis pelo desenvolvimento do negócio, aprimorar processos e garantir o atingimento dos resultados. Os colaboradores cumprem ordens sob supervisão efetiva, pois não são “pagos para pensar”.

Nesse contexto, somente um grupo restrito seria detentor de “inteligência suprema”; os demais são peças de uma engrenagem sistematicamente substituídas para não prejudicarem o funcionamento do todo.

O primeiro “desastre” ocorre quando empresas ainda posicionadas no paradigma tradicional, buscam a implementação do BSC sem antes movimentarem pilares culturais, o que constitui patente antagonismo entre a cultura organizacional x princípios do BSC.

No caso, em face da realidade descrita, frequentemente será necessário identificar um “culpado” pelo insucesso, e ele já tem um nome, será o próprio BSC, nunca a alta administração.

2. Criação e desdobramento dos objetivos

Será necessário criar um sistema para formulação da estratégia que assegure o alinhamento dos objetivos estabelecidos com a missão e visão da organização, possibilitando o desdobramento das diretrizes para todos os níveis da organização através de metas claras, desafiadoras e factíveis.

Se o processo de implementação do BSC for excelente, a concepção das metas setoriais e individuais através de negociações ativas e envolventes, permitirá a inclusão de novas “mentes e corações” no negócio. Trata-se de condição essencial para engajamento de todos no paradigma de gestão orientado ao cliente. Com frequência - nesta etapa -, serão observadas e geradas novas conexões entre os propósitos da organização x propósitos pessoais e vice-versa. É muito comum, profissionais de elevado potencial que se sentiam excluídos ou não valorizados voltem a “jogar no time”, com expectativa inclusiva no contexto do negócio. Da mesma forma, alguns; em eventual “zona de conforto”, se sentirão incomodados e atuarão para desestabilizar a implantação do BSC.

A experiência mostra a necessidade de sensibilização organizacional prévia, que reafirme - sem restrições -, que a introdução de metas representa avanço institucional fantástico, possibilitando meritocracia e justiça nas avaliações de desempenho e reconhecimento. Tal sensibilização é de relevância extrema para evitar “queimar a largada”. Caso as pessoas identifiquem o método como ameaça, certamente o BSC será projeto natimorto na organização.

O novo panorama organizacional ainda exigirá comunicação clara sobre a evolução das metas, além dos controles necessários com absoluta isenção e transparência. A geração dos painéis “Gestão à Vista” objetivam, equacionar tal necessidade. Os controles são essenciais, mas não estarão acima da confiança estabelecida entre pessoas. O desafio que doravante se estabelecerá com o BSC buscará a superação das metas em ambiente de celebração e aprendizado contínuo.

O segundo “desastre” na implementação do BSC ocorre em empresas que não estão preparadas e maduras para criação dos objetivos estratégicos, até mesmo reafirmar a própria visão e missão, como também restringem fortemente o compartilhamento das informações até então acessíveis tão somente ao chamado *board* da empresa. Essa condição agride mortalmente os pressupostos para sucesso na implementação do BSC, contribuindo para o fracasso da iniciativa.

3. O significado do cliente e aprendizado

A construção da arquitetura estratégica de sucesso deve considerar o cliente atual e potencial como foco principal e fonte primária para sobrevivência e expansão do negócio. No BSC a perspectiva de mercado e clientes objetiva a estruturação das metas específicas para o “bloco” clientes, vinculadas diretamente aos objetivos globais e devidamente desdobradas para áreas e colaboradores diretos ou indiretos que contribuam para a obtenção dos resultados. Em seguradoras e corretoras, notadamente são equipes de marketing, vendas, produtos, sinistros e assistências, mas não apenas, pois qualquer interação com o cliente é valorizada como oportunidade.

Tal conceituação exige colocar o cliente no topo da pirâmide organizacional, todas as ações internas devem priorizar as necessidades dos clientes e antecipá-las. Ainda cabe acrescentar a amplitude da definição de “cliente”. Não se trata apenas quem contrata o seguro, mas também a sociedade e o mercado que a organização está inserida. A implementação da perspectiva torna-se natural em modelos de governança flexíveis, capazes de adaptar pessoas e processos às expectativas externas. São empresas aptas a coproduzir proteções em conjunto com os clientes agregando valor em tudo que fazem com autonomia e experimentação constante.

As organizações de seguros orientadas ao cliente incorporaram ainda nos objetivos estratégicos o compromisso de transformar a vida dos clientes, colaboradores e acionistas. A adoção da inovação constante com novas tecnologias e modelos de negócios não é opção, mas todos devem pensar e agir de forma integrada e colaborativa. No bojo da inovação, enxergam que as mudanças internas devem ser resultantes dos anseios externos percebidos ou não, gerando novos mercados, oportunidades, produtos e soluções de forma constante e recorrente.

Os colaboradores são percebidos como agentes de transformação, contribuem na elaboração dos planos de ações, assumem responsabilidades claras, participam ativamente do contexto organizacional. São equipes multifuncionais e muito competentes que adotam *feedbacks* dinâmicos, que reforçam o propósito de crescimento coletivo sobrepondo o individual. Tornam-se *intra* empreendedores, com forte sentimento de “dono”, independente da função ou do cargo exercido. Todos são efetivos colaboradores para o atingimento dos objetivos, não apenas alguns.

O terceiro “desastre” na implementação do BSC é observado nas organizações/empresas de seguros que consideram o cliente como “mal necessário”. São entidades pouco flexíveis, dominadas pelo viés egóico que sustenta um modelo de planejamento concebido de “dentro para fora”, na ilusão do “externo” se adaptar ao “interno”. Tais organizações praticam o modelo *top-down* sem comunicação e espírito colaborativo, reproduzindo os planos de trabalho de maneira quase hipnótica e recorrente.

A patente miopia que reafirma a reprodução dos mesmos modelos de planejamentos estratégicos orientados apenas às “inovações” incrementais internas, são por vezes percebidas, como conquistas visionárias à vista dos agentes internos, mas - no final das contas-, são “planejamentos estratégicos sem estratégia”. Tornar-se-ão apenas placas penduradas nos elevadores cujos colaboradores e *stakeholders* desconhecem a essência.

Tais organizações produzem modelos que perseguem tão somente resultados financeiros, incapazes de compreender que o lucro é resultado da gestão eficaz das demais perspectivas previstas do BSC ao longo da jornada – o que poderia evitar surpresas no fechamento do balanço.

A reflexão central...

Não obstante as transformações ambientais, avanço tecnológico de magnitude e espantosa rapidez, inexistem evidências que mitiguem a relevância das pessoas nas organizações. Essa é a razão central que sustenta - mais vivo do que nunca -, o método *Balanced ScoreCard/BSC*, independente do porte da seguradora ou corretora, objeto de implantação da metodologia.

A metodologia reafirma-se extraordinária para gerar e maximizar resultados, conectando propósitos pessoais com os organizacionais, além de potencializar o aprendizado e capital humano nas organizações e contribuir para defenestrar os improdutivos contumazes ou desconectados com os propósitos da organização.

Lideranças atuais – com maior frequência - mostram-se incapazes de estabelecer clareza das expectativas da organização. O famigerado “mundo corporativo” apresenta-se cada vez mais tóxico e predatório. Existe a prevalência da insatisfação larga e oculta nas organizações e o *trade-off* tempo-salário reveste as relações com assombrosa presença nas relações empregador/colaborador.

Parece evidente que parcela significativa dos colaboradores “entrega” parcela pífia do potencial efetivo de realização. Na outra banda, estariam as organizações criando condições para reverter esse cenário com justiça, valorização e transparência? Estaríamos vivendo num teatro corporativo - espécie de *big-brother* - que induz relações calcadas na mentira em detrimento do estímulo e reconhecimento do desempenho?

O prazer da conquista, superação e celebração são cada vez menos notados nas organizações. A meritocracia – com frequência – é substituída pela adulação nas relações empresariais e pessoais, ampliando o espaço da mediocridade e desídia, que por vezes resultam em potenciais injustiças em detrimento daqueles que tão somente desejam um ambiente propício atuar no máximo padrão de desempenho.

Existe uma “patologia” crônica presente nessas relações?

A metodologia do *Balanced ScoreCard/BSC* pode ser um remédio?

Refleta...

São pessoas que fazem a diferença!

O método mostra o caminho!



***Marcello Brancacci**

Administrador – pós graduado em seguros e previdência/Mackenzie – MBA Economia de Empresas/USP. Acadêmico e coordenador da cátedra de Seguros de Danos na ANSP: Propriedade, possui 28 anos de vivência no mercado segurador.

Voltar

Academia Nacional de Seguros e Previdência

Esta publicação online se destina a divulgação de textos e artigos de Acadêmicos que buscam o aperfeiçoamento institucional do seguro. Os artigos expressam exclusivamente a opinião do Acadêmico.



Expediente - Diretor de Comunicações: Rafael Ribeiro do Valle | Conselho Editorial: João Marcelo dos Santos (Coordenador) | Dilmo Bantim Moreira | Felipe M Paes Barretto | Homero Stabeline Minhoto | Osmar Bertacini | Produção: Oficina do Texto | Jornalista responsável: Paulo Alexandre | Endereço: Avenida Paulista, 1294 - 4º andar - Conjunto 4B - Edifício Eluma - Bela Vista - São Paulo – SP - CEP 01310-915| Contatos: (11)3333-4067 ou 3661-4164 secretaria@anspnet.org.br | www.anspnet.org.br |

©2018 Academia Nacional de Seguros e Previdência. Todos os direitos reservados.