



Crescimento constante e sustentável é o caminho mais seguro para que acionistas de seguradoras tenham um retorno excepcional

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

Por Rodolfo Spielmann, André Farber e Fábio Modolo

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

Crescimento constante e sustentável é o caminho mais seguro para que os acionistas de seguradoras tenham um retorno excepcional

Atormentadas por desastres naturais, longas crises cíclicas e retornos inconstantes; sujeitas a mudanças na regulamentação e responsáveis por indenizações de propriedade e vida, as empresas de seguros vivem em um ambiente de grande risco. Para enfrentar essas incertezas, os executivos dessas empresas se armam com um arsenal de ferramentas para quantificar riscos e adotam sofisticadas medidas financeiras para controlar seus custos e sua exposição. É claro que gerenciar as métricas-chave os ajuda a governar esse bonde. Mas o que realmente garante que os líderes dessa indústria alcancem um resultado acima da média?

Uma pesquisa global de seguradoras de capital aberto realizada pela Bain & Company revelou que apenas uma variável - crescimento consistente de receita - gera maior retorno aos acionistas. De 1994 a 2004, empresas que produziram crescimento de receita forte e consistente geraram um retorno total anual aos acionistas significativamente maior que a média do setor e também que o de seus concorrentes que apresentaram ganhos de receita mais lentos (Figura 1). Essa relação foi particularmente mais forte nos últimos anos.

Nenhum movimento dos outros indicadores dessa indústria - como crescimento de lucro ou diminuição do índice combinado (percentagem do total da receita gasto com sinistros e despesas operacionais) - demonstrou impactos estatisticamente válidos sobre o retorno ao acionista (para uma descrição do estudo da Bain & Company, veja o quadro "Buscando retornos excepcionais" na página 7).

Figura 1: Empresas com forte e consistente crescimento de receita geram retornos superiores aos acionistas

Rodolfo Spielmann é sócio da Bain & Company no escritório de São Paulo e líder da prática de serviços financeiros da Bain na América Latina.

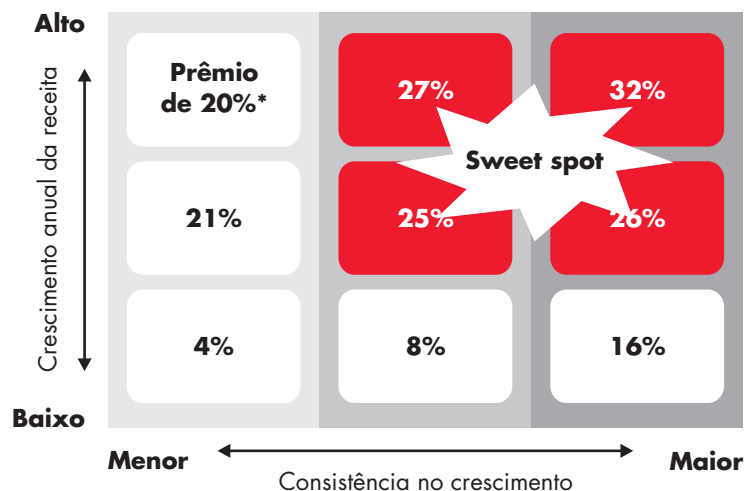
André Farber é gerente da Bain & Company no escritório de São Paulo.

Fábio Modolo é consultor da Bain & Company no escritório de São Paulo.

Retornos turbinados

Cativar clientes leais e fazer boas aquisições de clientes são a chave para crescimento sustentável de receita.

Empresas com crescimento consistente de receita geram resultados significativamente mais altos que as demais.



* Média anual do retorno ao acionista (total shareholder return) acima do índice de retorno do país, de 1999 a 2004. Nota: Gráfico não inclui seguradoras com crescimento negativo de receita

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

Seguradoras com desempenho excepcional entregam aquilo que os acionistas prezam acima de tudo: receitas com crescimento vigoroso e ritmo constante. A nossa pesquisa mostra que, com o incremento da receita, ocorre um aumento correspondente no ganho do acionista. Na média, para cada ponto percentual adicional de incremento de receita, há um acréscimo equivalente no prêmio pago ao acionista ou no montante de retorno em excesso ao índice nacional da bolsa de valores. Mas crescimento também tem suas limitações. Empresas que passaram por ciclos de crescimento explosivos, porém inconstantes (superando até mesmo 25% ao ano), produziram retorno menor. Acima desse valor, cada ponto percentual adicional de acréscimo da receita tinha um impacto consideravelmente menor, ou até mesmo negativo, no retorno ao acionista.

Identificando caminhos para o crescimento

Entender que o crescimento consistente do faturamento é o caminho certo para garantir retorno superior aos acionistas é uma coisa; gerar esse crescimento ano após ano é outra história.

O que define os competidores com melhores resultados na indústria de seguros é a sua habilidade em gerenciar duas atividades específicas:

- Expandir a carteira de clientes atuais e suas adjacências: seguradoras de alta performance cultivam um crescimento orgânico por meio da identificação de seus clientes mais valiosos e investimentos para ampliar as vendas. Crescem também com o recrutamento de novos clientes por referências e com a busca de altas taxas de retenção. Poucas empresas são bem-sucedidas nisto. Quando a Bain perguntou a experientes executivos de serviços financeiros se eles acreditavam que suas empresas ofereciam nível superior de serviço, 77% responderam que sim. Ironicamente, apenas 6% de seus clientes concordaram.

- Crescer agressivamente por meio de fusões: assim como a maioria das empresas, as seguradoras com maior sucesso definem metas de crescimento ambiciosas. Uma das formas mais rápidas e eficientes de atingir estas metas é por fusões e aquisições. Executivos de serviços financeiros pesquisados pela Bain definem suas metas de crescimento de receita como o dobro do ritmo de suas indústrias, e o crescimento dos lucros quatro vezes maior que o dos concorrentes. Entretanto, nossos estudos mostram que apenas uma em cada dez empresas consegue criar valor de forma consistente. Uma das principais razões para que tantas empresas desapontem os acionistas é que elas têm dificuldades em realizar processos de fusões e aquisições bem-sucedidos.

Foco no cliente é fundamental

As seguradoras líderes desenham produtos e serviços ajustados a cada segmento de clientes, fazendo um esforço especial para identificar os mais valiosos e personalizar ofertas para reforçar a fidelização. Elas tratam cada contato com seus segurados como uma oportunidade para mostrar excelência em serviços, sendo o foco da empresa toda - desde o conselho administrativo até o ponto-de-venda - oferecer uma experiência superior ao cliente. Finalmente, elas desenvolvem habilidades institucionais para agradar exaustivamente aos clientes, conforme suas necessidades, mesmo quando as condições de mercado mudam e se tornam menos favoráveis.

Clientes leais geram repercussão positiva e também são referência para novos segurados. E, pelo fato de valorizarem o serviço que recebem, eles tendem a ser menos sensíveis ao preço.

Nossas análises mostram que um aumento de 5% na taxa de retenção de clientes corresponde a um aumento de 80% no valor criado por cada cliente existente ao longo do

77% dos executivos acreditam que suas empresas oferecem um serviço diferenciado. Somente 6% dos clientes concordam.

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

ciclo de vida de seu relacionamento com a seguradora.

A disciplina de desenhar

Todas as seguradoras que ascenderam ao topo da lista de crescimento constante reconheceram a importância de se comprometer a tratar o cliente com absoluta prioridade. Por exemplo, a Progressive Casualty Insurance Co., uma das maiores seguradoras de veículos dos Estados Unidos, tem dedicado seus esforços ao desenvolvimento de experiências excepcionais a seus clientes, consistentemente, por mais de seis décadas. Desafiada no início da década de 90 por grandes rivais que invadiram o seu nicho, ao oferecerem preços competitivos para motoristas de alto risco, a Progressive revisou seus procedimentos para gerenciar sinistros.

O programa inovador "Resposta Imediata" da empresa disponibiliza funcionários equipados 24 horas para assistir o segurado imediatamente após o acidente. Esta iniciativa diminui o tempo de processamento de um sinistro de mais de uma semana para apenas nove horas.

A Progressive vem trabalhando continuamente para aumentar seu talento de agradar a seus clientes. Ela tem desenvolvido um esforço de médio prazo em abrir centros de atendimento ao cliente nas regiões em que seus segurados estão concentrados. Os clientes que usam o serviço simplesmente informam ao funcionário do centro de atendimento que seus veículos se envolveram em algum acidente, deixam o veículo no centro e os agentes cuidam do restante - além de oferecer carros alugados ao cliente. Posteriormente, a empresa estima os custos para reparar o veículo, supervisiona o serviço e garante que os segurados retirem seus automóveis. Este tipo de tratamento tem ajudado a impulsionar os resultados da Progressive. Desde 1994, as receitas cresceram seis vezes, para US\$13,7 bilhões,

e a cotação de suas ações subiu para mais de US\$100 - há uma década essas mesmas ações estavam cotadas a US\$15.

A necessidade de entregar valor excepcional

Empresas que lidam diretamente com clientes finais sabem que entregar um valor excepcional é um grande desafio. Entretanto, para seguradoras em que o contato com os segurados acontece por meio de agentes independentes (corretores), manter um alto padrão de serviço é um desafio ainda maior. A Cincinnati Financial Corp., que oferece diversas linhas de seguro para residências e estabelecimentos comerciais, com foco em pequenos e médios negócios, é um excelente exemplo de como esse obstáculo pode ser superado.

Melhorar as relações interpessoais entre segurados, agentes e representantes de campo é sua missão principal. A Cincinnati Financial desenvolve um relacionamento com mais de 1.000 corretores, com o objetivo de ser o número um ou dois em cada um deles. Ela divide o seu território de franquia com a expectativa de que cada corretor conhecerá - e estará em contato regular - com cada um de seus clientes. A empresa reforça sua imagem de parceira de determinada cidade com a contratação de vendedores e agentes de campo residentes nas mesmas localidades. Mais de 25% dos quase 4.000 funcionários operam, sem grande burocracia, a partir de casa nas cidades onde os segurados da empresa e os agentes independentes moram e trabalham. Esta musculatura consiste em contatos pessoais - desde escritórios, agentes de campo até vendedores - e permite à Cincinnati Financial uma melhor identificação do risco, assim como personalização do produto. A empresa tenta fomentar relações de longo prazo com clientes, por meio da oferta de políticas comerciais com prêmio fixo de três anos, prática que reduz a frequência com que o cliente busca na concorrência taxas

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

menores, e reforçar a sua imagem de entregar maior valor. Resultados: de 1999 até 2004 o faturamento da empresa cresceu em média 11% a.a., para US\$3,6 bilhões, e o retorno para o acionista cresceu a uma taxa anual de 14%.

A persistência em desenvolver uma empresa focada no cliente

O grupo alemão Allianz desenvolveu técnicas para dominar o relacionamento com o cliente usando o Net Promoter® Score (NPS). O NPS é uma ferramenta simples, mas poderosa, co-desenvolvida por Fred Reichheld, diretor da Bain & Company, e a Satmetrix Systems, empresa com vasta experiência no diagnóstico de relacionamento com clientes, para avaliar quanto bem uma organização trabalha para cultivar clientes leais e lucrativos. Mais confiável que as pesquisas de satisfação convencionais, o NPS de uma empresa é derivado da resposta dos clientes a uma pergunta simples: "Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de você recomendar a nossa empresa a um amigo ou colega?" O NPS é calculado por meio da subtração da porcentagem de "detratores" - aqueles que respondem seis ou menos - dos "promotores" - aqueles que respondem nove ou dez (para mais informações na relação entre as medições de NPS e os resultados de uma empresa, veja Figura 2).

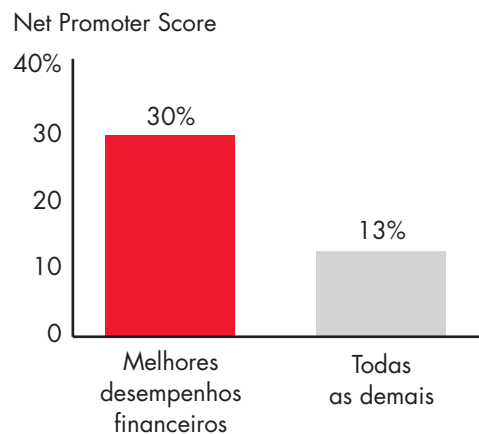
Fazendo do NPS o centro da sua agenda de crescimento, o grupo Allianz lançou a "Iniciativa Foco no Cliente" (IFC), no começo de 2005, como elemento fundamental do seu esforço de implantar serviços focados no cliente. Como parte desta iniciativa, a Allianz usou o NPS em programas pilotos na Alemanha, nos EUA e na Austrália para alcançar dois objetivos. Primeiramente, comparou o desempenho da Allianz em relação à concorrência, ao interrogar segurados sobre quanto fiéis eles eram ao seu principal fornecedor de seguros. Segundo, fez do NPS uma ferramenta fundamental para avaliar respostas de clientes e intermediários após uma tentativa de obter

informação, abrir uma ocorrência ou cotar um seguro. O corpo gerencial da empresa reforçou seu comprometimento com os clientes ao estabelecer procedimentos para reportar resultados ao longo da organização e também ao utilizar o banco de dados para ajudar seus agentes a melhorar seu desempenho. Ocorreu uma mudança revolucionária em sua cultura.

Com a continuação do programa IFC, a Allianz espera transformar seus segurados em parceiros na tentativa de diminuir a complexidade de seus processos, aumentando a qualidade do serviço.

Os clientes têm respondido com entusiasmo: 90% dos segurados convidados para compartilhar sua opinião sobre o nível de serviço concordaram em participar de acompanhamentos da equipe de campo da Allianz. Este fluxo em tempo real de respostas ajuda a Allianz a ter certeza de que a preferência dos clientes continua em foco ao longo das reestruturações da empresa. "Somos capazes de medir rapidamente o impacto do processo de

Figura 2 - Empresas com NPS alto têm melhor desempenho financeiro



O Net Promoter Score é derivado da resposta à questão: "em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou colega?".

O NPS é calculado subtraindo-se o percentual de detratores (0 a 6) dos promotores (9 e 10).

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

ocorrências no NPS e ajustá-lo para aperfeiçoar o acordo" diz Markus Schröder, gerente global para relacionamento com clientes da Allianz. "O NPS fornece um mecanismo de predição que evita que a empresa esteja focada demasiadamente em assuntos internos, e nos ajuda a reforçar nosso objetivo final: tudo o que fazemos na Allianz deve começar e terminar com o interesse do cliente em mente."

No Brasil, a BrasilPrev também tem sido disciplinada ao criar uma estrutura voltada para atender o cliente. Ela adaptou produtos para segmentos de clientes de alta renda, criou um grupo de "ouvidoria do cliente" que permeia toda a organização e agregou serviços "surpreendentes" - como compra de produtos farmacêuticos por meio da central de atendimento e serviços de orientação jurídica. Essas iniciativas tiveram bons frutos: a BrasilPrev recebeu diversos prêmios de excelência em serviços e teve alto NPS - 19% -, o maior dentre as seguradoras brasileiras no ramo de vida em 2005. Esses fatos ajudam a explicar o explosivo crescimento do prêmio retido - 300% a.a. nos últimos cinco anos.

Cerca de metade das seguradoras com melhor performance participava de aquisições. A outra metade se manteve no *core business*, fortalecendo o seu relacionamento com os atuais segurados e conquistando novos clientes.

Desenvolvendo a capacidade de aquisições

Fusões e aquisições têm sido a principal alavanca de crescimento para a maioria das indústrias. Para companhias de seguros, essa realidade não é diferente. No entanto, freqüentemente, as empresas que percorrem esse caminho se encontram em um "paradoxo das fusões". A maioria das fusões empreendidas acaba falhando em criar valor para os acionistas. Dados de uma análise global de fusões e aquisições na indústria de serviços financeiros, feita pela Bain, mostra que, dois anos depois do anúncio das transações, o preço médio das

ações do comprador havia retraído para um patamar 12% abaixo da média das empresas de sua indústria. Para as seguradoras, nossa análise mostra que grandes fusões geralmente resultaram em um crescimento das receitas mais volátil, que diminuem o retorno ao acionista.

Dentre as seguradoras de melhor desempenho em nosso estudo, aproximadamente metade era formada por compradoras ativas. A outra metade focou em desenvolver seu *"core business"*, desenvolvendo laços fortes com os atuais segurados e buscando novos clientes. No entanto, as aquisições estruturadas e empreendidas com rigor analítico e disciplina podem alçar o crescimento e fornecer uma base sólida para a expansão das receitas. Bons compradores, segundo a análise da Bain, rejeitam ativamente várias oportunidades de aquisições. Esses exemplos de sucesso focam em vários negócios de tamanho modesto, adquirindo uma experiência valiosa enquanto montam um "colar de pérolas" - negócios-alvo que complementam o *"core business"*. Por outro lado, seguradoras com taxas de crescimento de receitas grandes, mas voláteis, fizeram aquisições em menor número, mas de tamanho significativamente maior, e tipicamente geraram um retorno médio muito menor.

Desde que se tornou uma companhia publicamente listada em 1987, a Fidelity National Financial seguiu uma bem-sucedida rota de fusões e aquisições, tornando-se a maior seguradora de títulos dos Estados Unidos e a maior provedora de serviços de processamento de informações para associações de crédito, bancos comunitários e indústria imobiliária. A experiência que a Fidelity National ganhou em mais de duas dúzias de aquisições desde 1994 permitiu-lhe criar sua capacidade gerencial para identificar as companhias certas e integrá-las de forma bem-sucedida. Toda transação é construída sobre uma tese robusta, confiável e demonstrável de como as companhias combinadas podem criar lucros

Crescimento constante e sustentável é o nome do jogo na indústria de seguros

maiores e impulsionar o preço das ações. Por exemplo, a companhia busca efetuar aquisições em Nova York, Califórnia, Texas e Flórida - mercados que respondem por quase metade de todo o seguro de títulos -, visando tornar-se a maior companhia de seguros nesses quatro mercados. Por meio de tal disciplinada acumulação de ativos, a Fidelity National aumentou sua taxa anual de crescimento para mais de 32% entre 2000 e 2004 e gerou uma esplêndida média anual de retorno de 23% para os acionistas.

Seguradoras de propriedades e contra acidentes que atingem grandes taxas de crescimento e produzem um retorno excepcional para os acionistas geralmente combinam crescimento orgânico e estratégia inteligente de aquisições, entrando em um círculo virtuoso de expansão de receita, buscando negócios que reforcem a sua habilidade de gerar valor para seus clientes. No final das contas, essa abordagem é o melhor seguro que essas empresas poderiam comprar. 🍀

Buscando retornos excepcionais**Critério de seleção para o estudo da Bain****• Como selecionamos as empresas participantes?**

De uma lista inicial com 706 seguradoras do mundo todo, selecionamos empresas listadas em bolsa de valores com pelo menos 60% de seu faturamento proveniente de vendas de seguros de bens e contra acidentes e que tivessem dados financeiros detalhados dos, pelo menos, últimos cinco anos.

A amostra final incluía somente empresas da América do Norte, Europa e Austrália, com o total de 86 seguradoras.

• Quais variáveis foram testadas?

Nossa análise de regressão investigou potenciais correlações entre o retorno total para os acionistas e 17 indicadores de mix de negócios e desempenho financeiro, incluindo crescimento do faturamento, prêmio líquido total e crescimento da lucratividade. Também foram avaliados evolução do índice combinado, sinistralidade, retorno sobre patrimônio, retorno sobre ativos e variabilidade dos retornos da empresa relativos ao índice de mercado (beta).

• Qual foi o período abrangido?

Essas análises foram feitas com dados do período entre 1994 e 2004. Avaliamos também períodos de três anos sucessivos (1994 a 1997, 1997 a 2000 e 2000 a 2003); dois períodos de cinco anos (1994 a 1999 e 1999 a 2004), assim como o período mais recente de quatro anos para o qual puderam ser obtidos dados (2000 a 2004).



O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

Para quem trabalhamos

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

O que fazemos

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

Como fazemos

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

BAIN & COMPANY

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Fone: 55 11 3707 1273

email: rodolfo.spielmann@bain.com

Para maiores informações, por favor visite www.bain.com.

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS • DÜSSELDORF • HELSINKI • HONG KONG • JOHANNESBURG • KYIV • LONDON
LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO • PARIS • ROME
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH