



ARM - AMANHÃ, 2000 - ROSANGELA K. SILVA, ACRÍLICA SOBRE TELA

CASOS BRASILEIROS

Marítima Seguros

A estabilidade econômica trazida pelo Plano Real, no final da década de 1990, impôs às empresas seguradoras brasileiras desafios inéditos. O principal deles consiste em incrementar a rentabilidade do negócio por meio de processos de gestão eficientes e de nova mentalidade de gestão de riscos. Este artigo analisa o processo de mudança organizacional implementado pela Marítima Seguros como resposta à crescente competitividade do mercado de seguros no país.

por Milton Bellizia Filho e Leopoldo Guimarães Barros

No final da década de 1990, o mercado de seguros no Brasil passou por importantes mudanças. A primeira surgiu com o Plano Real que, controlando a inflação, impôs a necessidade de as empresas do setor desenvolverem políticas de gerenciamento de risco adaptadas a um cenário de

estabilidade econômica. A segunda ocorreu com a entrada, no mercado local, de multinacionais com extensas práticas adquiridas em mercados seguradores modernos e maduros, aumentando a competitividade entre as empresas do setor.

Esse novo cenário competitivo

exigiu mudanças culturais e estratégicas importantes nas seguradoras brasileiras. Em particular, analisamos neste artigo o modo como a Marítima Seguros, uma das mais tradicionais empresas seguradoras do Brasil, respondeu às novas demandas desse mercado. A estratégia da empresa

baseou-se na disseminação interna de uma cultura focada na busca de maior rentabilidade. Para tanto, a empresa teve de desenvolver e implementar um grande processo de mudança organizacional, iniciado em 1998 e cujos resultados persistem até os dias atuais.

A empresa. A Marítima Seguros foi fundada em 1943, na cidade de Santos, por Álvaro Augusto Bueno Vidigal, que se tornou seu primeiro diretor-presidente. Com uma estrutura de capital fechado, integralmente nacional, o grupo é hoje formado pelas empresas Marítima Seguros S.A. e pela Marítima Saúde Seguros S.A. e sua gestão é conduzida pelos irmãos Francisco Caiuby Vidigal, Roberto Caiuby Vidigal e Álvaro Augusto Vidigal.

No início de suas atividades, a empresa operava apenas com seguros de transportes marítimos e incêndios. Com o tempo, passou a oferecer serviços de seguro na maioria dos ramos, embora com uma maior concentração nos ramos de automóvel e saúde. Sediada atualmente na cidade de São Paulo, a Marítima possui 79 filiais espalhadas no próprio estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará e Fortaleza.

Comparativamente, a Marítima está situada entre as dez maiores seguradoras do país, tendo sido a seguradora de grande porte que apresentou a maior taxa de crescimento na década de 1990. Uma particularidade da empresa é o fato de ela não se vincular a nenhum conglomerado

A Marítima percebeu que era preciso desenvolver uma cultura de debate entre os funcionários estimulasse o comprometimento com a estratégia de aceitação de riscos, com base na circulação de informações e na clareza sobre os objetivos da empresa e sobre os meios de alcançá-los.

industrial ou instituição financeira. Por esse motivo, a venda de seguros ocorre predominantemente por meio do corretor. A empresa possui hoje cerca de 21 mil corretores ativos cadastrados, oferecendo um serviço que busca se diferenciar pela agilidade e autonomia de atendimento ao segurado.

Atualmente, o grupo faz uma emissão anual de R\$ 700 milhões em prêmios a seus segurados, principalmente no ramo de automóveis (50%), saúde (35%) e patrimonial (15%). Emprega cerca de 1.300 pessoas, além de milhares de parceiros, como corretores e prestadores de serviços – por exemplo, oficinas mecânicas, serviços 24 horas, leiloeiros, visitantes e atendentes de *call centers*.

Cultura de envolvimento. No final da década de 1990, a empresa entendeu que seu principal desafio para manter a competitividade e para enfrentar os novos desafios trazidos pelo cenário econômico do pós-plano Real era a busca de maior rentabilidade. No entanto, as lideranças da Marítima tinham claro que essa busca não significava meramente um aumento de faturamento, com base na produção pela produção, mas envol-

via uma política de crescimento sustentável fundamentada em uma melhor seleção e precificação dos riscos assumidos nas diversas carteiras de seguro e em um novo tipo de envolvimento de seus funcionários.

Logo no início a empresa observou um grave obstáculo que deveria ser vencido para o alcance desses objetivos: a excessiva centralização de informações e decisões em sua diretoria executiva. O tipo de mudança que a Marítima necessitava exigia um maior compartilhamento de informações gerenciais entre todos os níveis hierárquicos. Seria então preciso desenvolver uma cultura de debate e discussão entre os funcionários que estimulasse um novo tipo de comprometimento com a estratégia de aceitação de riscos, com base na circulação de informações e na clareza sobre os objetivos da empresa e sobre os meios de alcançá-los.

Novo modelo. Para viabilizar essa nova cultura, a empresa desenvolveu um modelo de mudança sustentado em seis pilares. Em primeiro lugar, na visão do que ela queria em termos de resultados; segundo, em uma expressão numérica das metas a serem alcançadas; terceiro, em um sistema

de informação que servisse como base tecnológica de suporte ao modelo; quarto, na capacitação dos participantes para que estes entendessem os novos conceitos envolvidos; quinto, na criação de mecanismos de acompanhamento do processo, com o objetivo de diagnosticar avanços e corrigir distorções; e, finalmente, no reconhecimento por parte da empresa dos resultados alcançados por todos os envolvidos. Vejamos a seguir cada item desse modelo.

Os primeiros dois passos do processo de mudança envolveram a criação de um modelo abstrato que expressasse a nova visão da empresa sobre os resultados desejados e o modo de alcançá-los. Na prática, a Marítima criou um projeto denominado Orçamento Participativo, pelo qual seus dirigentes poderiam monitorar o processo de mudança em curso. Esse projeto buscou envolver o corpo gerencial da empresa com a alta administração para a definição de novas metas de produção e resultados a serem obtidos pela Marítima nos diversos níveis do negócio.

A partir desse momento, foi estabelecido o marco inicial para implantar uma administração com base na descentralização de informações e na participação de todos os funcionários. Isso representou uma mudança importante na cultura da Marítima. Os funcionários passaram a ter maior abertura para analisar informações críticas do negócio e, conseqüentemente, para ajudar a influenciar os processos de tomada de decisão.

Dentro do projeto de Orçamento Participativo, os resultados das di-

versas carteiras passaram a ser cobrados diretamente dos respectivos responsáveis pelo gerenciamento das filiais, produtos e áreas de apoio. Cada filial, bem como cada ramo de negócio, passou a ser avaliada por sua margem de contribuição líquida, o que permitiu identificar o quanto cada um contribuía para o resultado consolidado da empresa.

O terceiro passo foi o desenvolvimento de uma base tecnológica para o acompanhamento do modelo. Cada área da empresa foi preparada para realizar o acompanhamento e a cobrança *on-line* de suas receitas e despesas por meio de sistemas corporativos preparados para apurar periodicamente os resultados. O sistema informava os responsáveis pelas áreas e produtos toda vez que os resultados estivessem abaixo das metas estabelecidas, gerando medidas imediatas de correção e ajuste.

Foco interno. O quarto passo do modelo implantado pela Marítima consistiu em preparar os participantes para que estes entendessem claramente quais eram os conceitos envolvidos no novo modelo e as métricas estabelecidas pelo sistema de suporte. Assim, a empresa ofereceu a seus diretores, superintendentes, gerentes e coordenadores um programa de desenvolvimento focado na aquisição de novas competências gerenciais e técnicas coerentes com a complexidade das mudanças em andamento.

O quinto passo do modelo foi a criação de fóruns permanentes de discussão na empresa. Os principais objetivos desses fóruns eram divulgar e

analisar os resultados da companhia, discutir novos projetos e consolidar um espaço de debate de novas idéias. Esses fóruns trouxeram importantes ganhos à Marítima. Em primeiro lugar, eles contribuíram para o fomento de uma cultura interna de participação e envolvimento. Em segundo, permitiram que todos os funcionários acompanhassem a evolução dos resultados da empresa, seja por meio do acesso a relatórios *on-line*, seja pela Intranet. Em terceiro, contribuíram para o desenvolvimento continuado dos participantes, já que diversos temas de interesse eram debatidos por especialistas externos convidados.

Finalmente, o último passo do processo de mudança conduzido pela Marítima foi a institucionalização de formas de reconhecimento pelo bom trabalho dos funcionários. A estratégia consistiu em associar os participantes aos resultados da empresa. Nos fóruns semanais, os responsáveis por produtos apresentavam seus principais esforços e projetos em benefício dos resultados da empresa, conseguindo, dessa forma, exposição e visibilidade perante seus superiores e parceiros de trabalho. Outra consequência dessa exposição foi o envolvimento de todos os participantes na solução dos problemas que impediam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

Lições e desafios. O processo de mudança aqui descrito possui hoje quatro anos de existência. Seus resultados não surgiram de forma imediata, mas foram construídos pouco a pouco, com evolução gradativa e,

principalmente, sustentável. A partir de 2000, ou seja, dois anos após o início do projeto, os resultados da empresa apresentaram evolução continuamente positiva e ascendente, evoluindo de uma rentabilidade de cerca de 6% sobre o patrimônio líquido para mais de 20%, mantida nos últimos 3 anos. Para encerrar este artigo, destacamos algumas lições aprendidas durante esse período, bem como alguns desafios futuros para a manutenção das mudanças conquistadas.

Em primeiro lugar, o sucesso do modelo dependeu de uma mudança de visão dos líderes da organização. Diante de novos desafios do mercado de seguros no país, esses líderes souberam inovar para garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Em segundo, a mudança de visão veio acompanhada da percepção de que a cultura interna tinha de ser transformada em pontos essenciais – principalmente no modo como as informações eram compartilhadas. Estava claro que os novos objetivos da empresa não seriam alcançados sem uma nova forma de adesão e compromisso do público interno da organização.

Em terceiro lugar, o processo de mudança implementado pela Marítima trouxe muitos ganhos indiretos. O principal deles é o incremento do capital intelectual de toda a organização. A disseminação de uma cultura de envolvimento e compromisso, bem como a institucionalização de fóruns permanentes de debate, com estímulo à participação e ao desenvolvimento pessoal, contribuíram



para a aquisição de novas competências e conhecimentos essenciais para a organização.

Por fim, a Marítima tem conseguido criar uma cultura de valorização do trabalho em rede. Os fóruns de discussão evoluíram para espaços de partilha de conhecimentos, experiências e aprendizado. Eles têm permitido a análise e solução compartilhada de problemas que afetam o dia-a-dia de toda a empresa, gerando vários comunicantes entre áreas e níveis hierárquicos. Hoje, esses fóruns têm a legitimidade e a credibilidade interna necessárias para alavancar resultados e disseminar valores corporativos fundamentais ao crescimento da Marítima.

Concluimos o artigo com alguns desafios que a empresa tem pela frente para manter e desenvolver conti-

nuamente seu modelo de gestão. Primeiro, é preciso cuidar para que todos os envolvidos continuem recebendo as informações necessárias ao seu trabalho, dentro de uma cultura de abertura e transparência. Segundo, manter vigilância contínua para que os principais conceitos do modelo de gestão sejam compreendidos e assimilados pelos novos membros. E, em terceiro, é preciso flexibilidade para ajustes de percurso que melhorem continuamente as práticas vigentes.

Milton Bellizia Filho

Diretor executivo da Marítima Seguros
E-mail: miltonb@maritma.com.br

Leopoldo Guimarães Barros

Consultor de empresas
E-mail: leopoldo_barros@uol.com.br