

Transformação de Custos através do Drastic Cost-Out no Setor de Seguros

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e desafiador, as seguradoras estão buscando métodos inovadores para se destacarem e manterem a rentabilidade. Uma das estratégias emergentes é o Drastic Cost-Out (DCO), um processo que não apenas reduz os custos operacionais, mas os faz de maneira radical e estratégica. O DCO não se trata apenas de cortar despesas de forma aleatória, mas de reestruturar processos e utilizar tecnologia para alcançar uma eficiência sem precedentes. Este artigo explora como as seguradoras podem implementar o DCO para não apenas sobreviver, mas prosperar, através de uma abordagem que equilibra custos, eficiência e inovação, garantindo sustentabilidade a longo prazo. As seções seguintes detalharão as áreas-chave onde o DCO pode ser aplicado, os desafios a serem superados e as estratégias para uma implementação bem-sucedida.

No cenário atual, onde as mudanças rápidas se tornaram o novo normal, as seguradoras enfrentam um ambiente cada vez mais volátil e incerto. Por isso, é fundamental entender a importância da resiliência e da adaptação estratégica para as companhias de seguros em um mercado onde a rentabilidade é muito volátil.

Dada essa realidade, apenas uma em quatro empresas consegue manter o sucesso na mudança no curto e longo prazo. Para as seguradoras, isso significa que é vital não apenas reagir às mudanças, mas antecipá-las e moldar proativamente suas estratégias para garantir a sustentabilidade e o crescimento futuro. A adoção de estratégias de Drastic Cost-Out é uma das maneiras de assegurar que a empresa permaneça competitiva e relevante, independentemente das turbulências do mercado.

Sinergia Estratégica e Cultural: Chave para o Sucesso Sustentável em Seguros

No complexo ambiente de negócios das seguradoras, a sinergia entre estratégias operacionais detalhadas e uma cultura organizacional robusta é fundamental para o sucesso a longo prazo. Essa sinergia exige um equilíbrio cuidadoso entre melhorias operacionais focadas em resultados financeiros e o desenvolvimento de uma cultura que apoie e sustente essas melhorias.

Estratégias Centrais para Melhoria de Resultados

O foco nas operações das seguradoras se concentra em três pilares principais: aumento de receita, redução de custos e melhoria do balanço geral. O aumento de receita pode ser alcançado através da inovação em produtos e serviços, assim como pela entrada em novos mercados ou segmentos de clientes. A redução de custos pode ser realizada através de medidas de Drastic Cost-Out, que não só cortam gastos desnecessários, mas também otimizam processos para eficiência máxima. A melhoria do balanço é essencial para manter a saúde financeira da empresa e garantir sua sustentabilidade financeira a longo prazo. No centro dessas iniciativas está uma estratégia bem definida que alinha todas as ações e garante que cada esforço contribua de maneira significativa para os objetivos gerais da empresa.

Cultura Organizacional como Catalisadora de Sucesso

Do outro lado da equação, a cultura organizacional desempenha um papel vital. No centro dessa cultura deve estar a capacitação de líderes, que são treinados não apenas para gerenciar, mas para inspirar e inovar. O envolvimento das pessoas é outro componente crítico, pois uma força de trabalho engajada é mais produtiva e mais apta a abraçar mudanças necessárias. A certeza execucional, ou a habilidade de implementar planos de maneira eficaz e confiável, é o que transforma estratégias em resultados tangíveis. Juntos, esses elementos criam um ambiente onde a cultura não apenas suporta, mas ativamente potencializa os objetivos estratégicos da organização.

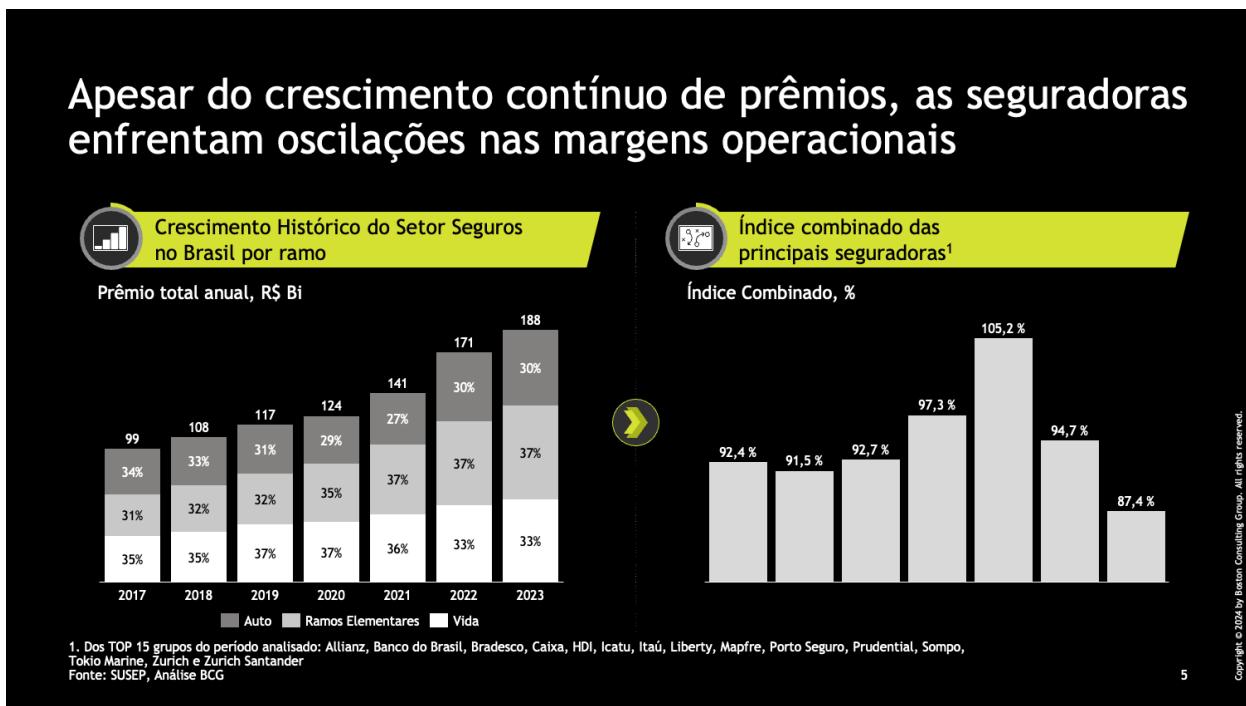
A combinação desses dois aspectos — estratégias operacionais claras e uma cultura organizacional forte — cria um poderoso motor para o sucesso. Empresas de seguros que conseguem alinhar seus objetivos operacionais com uma cultura corporativa que os suporta, se posicionam não apenas para alcançar resultados sustentáveis, mas também para construir uma resiliência que lhes permita navegar os desafios do mercado com maior eficácia. Esta sinergia entre o que as empresas precisam fazer e como elas o fazem é essencial para manter a competitividade e garantir o sucesso contínuo no setor de seguros.

Desafios na Gestão de Custos e a Necessidade de Otimização para Sustentabilidade no Setor de Seguros

O setor de seguros enfrenta um cenário dinâmico de desafios e oportunidades. Embora o crescimento contínuo dos prêmios demonstre potencial, as oscilações no índice combinado destacam a necessidade premente de uma gestão de custos mais eficiente.

Crescimento e Oscilações: Um Olhar Detalhado

O setor de seguros no Brasil tem experimentado um crescimento notável em termos de prêmios coletados ao longo dos anos, evidenciando a expansão do mercado. No entanto, apesar desse crescimento contínuo, a rentabilidade das seguradoras enfrentam oscilações significativas (vide Anexo 1).



Anexo 1 – Crescimento histórico e índice combinado

A trajetória do índice combinado das principais seguradoras mostra uma volatilidade considerável, com momentos de declínio acentuado seguidos por recuperações. Por exemplo, o índice combinado aumentou substancialmente em anos recentes, chegando a valores acima de 100%, antes de uma recuperação posterior. Este padrão destaca a importância de não apenas crescer em termos de volume de prêmios, mas também de gerenciar eficazmente os custos para manter a rentabilidade.

A Importância da Otimização de Custos

A composição do resultado operacional das seguradoras revela que uma proporção significativa dos custos está atrelada a sinistros pagos e despesas operacionais e administrativas. Para as seguradoras, a capacidade de gerenciar e otimizar esses custos é fundamental para garantir uma transformação sustentável e a longo prazo.

As alavancas para o aumento da receita são frequentemente limitadas por fatores externos, como a competição acirrada e regulações do mercado, o que restringe o

crescimento. Em contrapartida, a estrutura de custos oferece um campo fértil para melhorias, incluindo a gestão eficiente de sinistros e despesas, e a negociação de custos de distribuição, entre outras melhorias. Além disso, a implementação de eficiências administrativas e operacionais por meio de tecnologias avançadas e práticas de gestão lean pode transformar significativamente a rentabilidade das seguradoras.

Este panorama do setor de seguros no Brasil evidencia que, para além do crescimento dos prêmios, é vital que as seguradoras abordem as oscilações nas margens operacionais com uma estratégia robusta de gestão e otimização de custos. Ao enfrentar esses desafios com soluções inovadoras e estratégias de Drastic Cost-Out, as seguradoras podem não só sobreviver, mas também prosperar em um ambiente competitivo, garantindo sustentabilidade e crescimento contínuo.

Estratégias de Otimização de Custos nas Seguradoras

No setor de seguros, a otimização de custos é fundamental para manter a competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Existem dois grandes grupos de custos que as seguradoras precisam endereçar: os custos operacionais técnicos e os custos operacionais e administrativos. Cada grupo possui suas próprias alavancas de transformação que podem ser exploradas para reduzir despesas e melhorar a eficiência (vide Anexo 2).

CUSTOS | Há dois grandes grupos de custos para endereçar a otimização, com diversas alavancas de transformação

Não Exaustivo

Custos operacionais técnicos	Custos Operacionais e Administrativos
Alavancas comerciais <ul style="list-style-type: none">Negociação com distribuidores (parcerias e corretores)Distribuição digital direta aos consumidoresGestão e estratégia de resseguro e cosseguro, etc.	Right sizing <ul style="list-style-type: none">Definição de quadro quantitativo organizacional adequado para entrega da estratégia
Revisão da cadeia de gestão de sinistros <ul style="list-style-type: none">Redesenho para prevenção de sinistrosRedução de vazamento de fraudeOtimização da cadeia de gestão, etc.	Excelência em Funções de Suporte <ul style="list-style-type: none">Otimização das funções de suporte com base em referências de eficiência
Outras alavancas técnicas <ul style="list-style-type: none">Modelagem de riscoEstratégia de renovaçãoGestão de ativos de terceiros, etc.	Otimização da infra tecnológica <ul style="list-style-type: none">Refinamento da jornada para Cloud e modelo operacional de TI
	:
	Otimização de despesas administrativas <ul style="list-style-type: none">Redução de custos administrativas (aluguel, marketing, jurídico, etc.)

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Anexo 2 – Grupos de custos em seguradoras

Através dessas duas vertentes de otimização de custos, as seguradoras podem abordar de maneira eficaz os desafios financeiros e operacionais, promovendo uma operação mais enxuta e eficiente. A aplicação cuidadosa dessas estratégias não só reduz despesas, mas também posiciona as seguradoras para maior sucesso e estabilidade no mercado competitivo.

Prioridades na Otimização da Cadeia de Sinistros para Transformação de Custos Técnicos em Seguros

A otimização da cadeia de sinistros é identificada como a principal alavanca para a transformação de custos nos custos técnicos das seguradoras. Este processo é dividido em implementações de curto e médio prazo, cada uma com seus próprios focos estratégicos que visam melhorar a eficiência e reduzir custos de maneira significativa.

Gestão Otimizada de Sinistros e Pagamentos

A coluna vertebral da otimização de custos técnicos em seguros é a gestão otimizada de sinistros e pagamentos. Essa abordagem inclui a automatização dos processos de pagamento, aprimorando a detecção de fraudes e melhorando os sistemas de triagem. Essas medidas não apenas reduzem o custo direto dos sinistros, mas também aceleram o processamento e melhoram a satisfação do cliente, reduzindo as reclamações e aumentando a eficiência operacional.

Através destas etapas de implementação rápida, intermediária e otimização de sinistros, as seguradoras podem atingir uma redução significativa nos custos técnicos. Essas iniciativas são essenciais para as seguradoras que buscam não apenas sobreviver em um mercado competitivo, mas prosperar através de uma gestão de custos eficaz e sustentável. A implementação dessas estratégias exige um compromisso com a mudança contínua e adaptação, essenciais para manter a relevância e eficiência no setor de seguros.

No contexto de otimização de custos e gestão eficiente da cadeia de sinistros, a metodologia Closed File Review (CFR) emerge como uma ferramenta essencial. Esta abordagem analítica visa identificar e quantificar vazamentos em todo o processo de gestão de sinistros, possibilitando às seguradoras capturar oportunidades significativas de redução de custos e melhorar a eficácia operacional.

Drastic Cost-Out para Transformação de Custos em Seguros

Muitas seguradoras focam na redução de custos técnicos, mas há um potencial significativamente maior nas alavancas de melhorias de custos operacionais e administrativas para manter-se resiliente diante da turbulência do mercado. A metodologia Drastic Cost-Out (DCO) do BCG destaca-se como uma abordagem robusta para identificar e implementar "quick wins" e estabelecer um programa de transformação de custos sustentado ao longo dos anos.

O DCO é projetado para identificar rapidamente oportunidades de redução de custos e implementá-las de maneira eficaz, criando uma base para melhorias contínuas e sustentáveis. Esse método envolve uma análise detalhada das operações atuais, seguida da implementação de iniciativas de curto prazo para gerar resultados rápidos ("quick wins") e financiar novos crescimentos. Ao mesmo tempo, estabelece um programa para sustentar a transformação de custos ao longo dos anos.

O DCO possui mais de 100 iniciativas em três grandes blocos – Tecnologia, Modelo Operacional e Outros – que podem impactar positivamente na redução de custos. Cada grupo contém uma série de iniciativas específicas, que podem ser adequados a situações específicas das seguradoras.

Iniciativas de melhorias em Tecnologia

A tecnologia é um componente crucial para a transformação de custos, com mais de 30 iniciativas identificadas pela BCG. Algumas dessas iniciativas incluem:

- Entrega ágil acelerada e digital com DevSecOps: A adoção de metodologias ágeis e práticas de DevSecOps pode acelerar a entrega de software, aumentar a eficiência e reduzir custos.
- Reconfiguração do portfólio de tecnologia e otimização da demanda: Ajustar o portfólio de tecnologia para alinhar com as demandas reais do negócio, eliminando redundâncias e otimizando recursos.
- Excelência na entrega de projetos e otimização focada no processo de tecnologia de ponta a ponta: Melhorar a gestão de projetos e processos tecnológicos para aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais.
- Redesenho da organização de tecnologia: Reestruturar a equipe de tecnologia para melhor alinhamento com os objetivos de negócios, otimizando funções e responsabilidades.

- Digitalização de processos: Automatizar e digitalizar processos operacionais para aumentar a eficiência e reduzir a necessidade de intervenção manual.
- Harmonização da plataforma de dados e relatórios simplificados: Simplificar a gestão de dados e relatórios para reduzir custos e melhorar a tomada de decisões baseada em dados.

Iniciativas de melhorias em Modelo Operacional

O modelo operacional também apresenta um grande potencial para redução de custos, com mais de 25 iniciativas mapeadas. Exemplos incluem:

- Automação de processos robóticos (RPA): Implementar RPA para automatizar tarefas repetitivas e de baixo valor, liberando recursos para atividades mais estratégicas.
- Organização de processos em componentes discretos e flexíveis: Estruturar processos de forma modular para facilitar a adaptação e otimização contínua.
- Redução de bônus discricionários: Controlar gastos com bônus para reduzir custos de FTE de maneira imediata.
- Análise de salários e controle de aumentos: Identificar e controlar salários acima do mercado para manter os custos salariais sob controle.
- Métodos Agile para desenvolvimento de produtos e processos: Utilizar metodologias Agile para acelerar o desenvolvimento de produtos e processos internos, reduzindo tempo e recursos necessários.
- Terceirização de processos dispendiosos: Avaliar a terceirização de processos caros para reduzir custos operacionais e melhorar a eficiência.

Iniciativas de melhorias em Outros Custos Operacionais e Administrativos

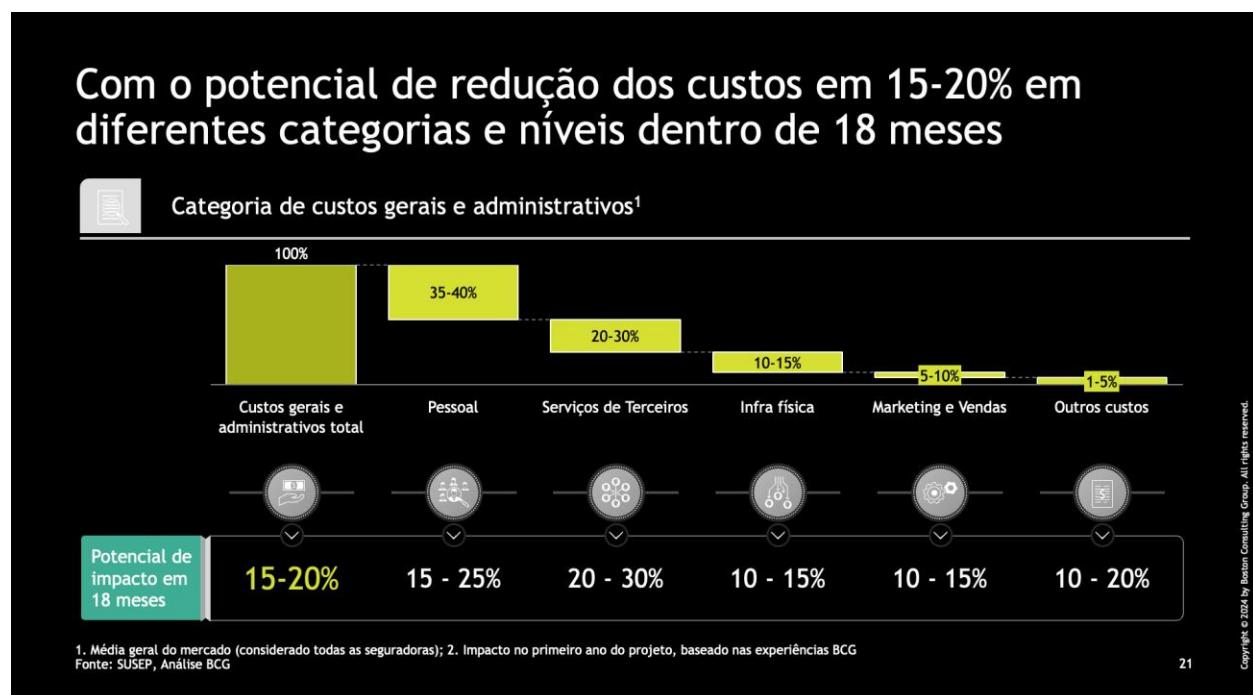
Além das iniciativas em tecnologia e modelo operacional, a BCG também identifica mais de 30 oportunidades em outras despesas administrativas. Algumas dessas iniciativas são:

- Promoções e produtos online: Incentivar o uso de canais online para economizar nas comissões pagas aos agentes de distribuição.
- Big Data e IA em vendas e subscrição: Utilizar ferramentas analíticas e IA para melhorar a precisão das vendas e subscrição, mantendo a rentabilidade.
- Automação de solicitações de clientes: Implementar sistemas automáticos para o tratamento de solicitações de clientes, economizando tempo e custos operacionais.
- Redução do nível de serviço onde aplicável: Avaliar e ajustar o nível de serviço ao cliente para equilibrar custos e satisfação do cliente.

- Contratos inteligentes: Implementar contratos inteligentes para melhorar a eficiência e reduzir custos administrativos.

Impacto da Metodologia DCO

A aplicação da metodologia DCO da BCG pode levar a uma redução significativa de custos em várias categorias. Experiências passadas do BCG indicam que é possível alcançar uma redução de custos gerais e administrativos entre 15-20% em diferentes níveis e categorias dentro de um período de 18 meses. Este impacto é dividido entre pessoal, serviços de terceiros, infraestrutura física, marketing e vendas, e outros custos operacionais (vide Anexo 3).



Anexo 3 – Potencial de otimização de custos gerais e administrativos

Esses números refletem a média geral do mercado e o impacto observado no primeiro ano do projeto, baseado nas experiências da BCG com diferentes seguradoras.

Conclusão

À medida que o setor de seguros continua a enfrentar um ambiente de mercado volátil e competitivo, a implementação de Drastic Cost-Out (DCO) é essencial para manter a competitividade e sustentar a rentabilidade. A otimização de custos no setor não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também fortalece a resiliência e a capacidade de adaptação das seguradoras frente a mudanças econômicas e regulatórias.

Olhando para o futuro, é crucial que as seguradoras continuem a refinar suas estratégias de DCO para responder proativamente às mudanças no comportamento dos consumidores e nas dinâmicas do mercado. A capacidade de integrar novas tecnologias, como inteligência artificial e automação, será fundamental para sustentar o crescimento e a expansão em novos mercados de forma eficiente.

Em conclusão, as estratégias de DCO representam uma parte integral do planejamento estratégico para as seguradoras que desejam manter sua relevância e competitividade. Investir continuamente em otimização de custos e inovação é crucial para as seguradoras que visam não apenas sobreviver, mas prosperar em uma indústria que está em constante evolução.