



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE CRISE:** Um estudo na área de Seguros no Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE.

Thyago Osorio André Dias De Melo

Orientador: Prof. MS. Orivaldo Donzelli

**Resumo:** O objetivo deste artigo é discutir sobre a importância do planejamento estratégico na área de seguros no Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE, em épocas de crise, nas quais as pessoas visam mais o custo benefício do serviço prestado, e em muitos casos deixam de ter tais serviços, e com isso o Grupo segurador perde parte da carteira de clientes, refletindo no lucro do Grupo. Aprimorando suas linhas estratégicas, e com isso melhorar a prestação de serviços de uma forma que mantenha seus clientes interessados em ficar e mesmo estando em tempos de crise obter um crescimento considerável.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; tempos de crise; Grupo segurador.

## **Introdução**

Planejamento estratégico deve ser uma atividade comum em qualquer tipo de empresa, independente do ramo ou tamanho. Contudo à eventuais diferenças, há pelo menos uma grande importante base comum a todo planejamento estratégico, que é a permanência e o crescimento no mercado, que nesse trabalho será focado no planejamento estratégico do Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE, que juntos formam uma das maiores companhias de seguros do país.

Primeiramente deve-se saber onde a empresa quer chegar, onde quer ganhar mais espaço no mercado, aumentar sua carteira de clientes, crescer e ser referência no mercado de seguros, pois essas expectativas é o ponto de partida para praticamente todas as decisões no planejamento estratégico. A realização dessa atividade tem como objetivo global o cumprimento do contrato com os clientes, ou seja, a prestação de serviços, pois é isso que uma seguradora vende,



ela vende papel que lhe dá o direito de ter serviços da empresa em situações que estiverem descritas em contrato. A programação da logística e prestação de serviço é elaborada com base na carteira de clientes e nas metas de conquistas de novos segurados.

Para que a prestação de serviço do Grupo Segurador ocorra de uma forma eficaz e eficiente, é necessário pensar logística e estratégia, onde planos são feitos e ações são disparadas com bases nesses planos para que, com essa logística e estratégia em ação, os eventos planejados pela companhia venham se tornar realidade.

O planejamento estratégico nas empresas de seguros, se faz muito importante, ainda mais no memento de crise que o nosso país está enfrentando. Onde muitas pessoas deixam de ter e de comprar seguros, devido à falta de emprego. Por esse motivo as organizações de seguros têm que se planejar e oferecer algo pela qual faça brilhar os olhos dos clientes.

A receita do planejamento estratégico em épocas de crise está no equilíbrio do custo benefício, pois o mercado atual não está rigoroso apenas em qualidade, mas em preço também. A briga por bons clientes está cada vez maior, ou seja, aquele que tiver o melhor custo benefício ganha o cliente.

Além disso, vemos grandes empresas se juntarem, com o propósito de juntas fazerem mais. Temos como exemplo o Grupo Segurado Banco do Brasil e MAPFRE, que ambas se juntaram para somar, o Banco do Brasil interessado na boa logística da MAPFRE, e a MAPFRE interessada no bom investimento que o Banco do Brasil ofereceu para ampliar mais ainda a logística, para que atendesse toda a carteira de clientes dessas duas grandes companhias de seguros.

O presente artigo apresentará um estudo sobre o tema sendo que será abordado os seguintes aspectos: planejamento estratégico, estudo de mercado em tempos de crise e o Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE.



## **1 Planejamento estratégico**

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006)

Segundo MAXIMIANO, 2000 A necessidade de planejar estrategicamente é resultado de dois conjuntos de forças principais: O primeiro compreende as oportunidades e desafios criados pelos seguimentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima, e no caso do ramo de seguros prestadores de serviços e outros elementos.

O segundo compreende os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como as competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital e outros elementos.

O processo de planejamento estratégico tem como funcionalidade definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas. O efeito do planejamento estratégico começara a aparecer a longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Toda Companhia tem uma estratégia, ou um plano estratégico, com algum grau de explicitação. Em algum momento do passado, seus administradores definiram objetivos pensando em aplicar recursos para aproveitar ou se adequar a oportunidades do mercado. Do passado para o presente, de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais.



Afirma MAXIMIANO, 2000 que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos executivos de níveis mais alto, que podem ser ajudados por assessores. Organizações profissionalizadas, de grande porte, podem utilizar equipes ou departamentos de novos negócios para auxiliar os executivos. Organizações participativas promovem o envolvimento de seus funcionários dos mais diferentes níveis nesse processo.

O processo de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que consiste em quatro etapas, sendo elas:

- Análise da situação estratégica (situação atual da empresa).
- Análise externa (ameaças e oportunidades do mercado).
- Análise interna (pontos fortes e fracos do sistema interno da companhia)
- Definição do plano estratégico, frisando os objetivos e estratégias.

Não é através da sorte que as empresas obtêm êxito e reconhecimento no mercado, e sim através de um árduo trabalho de autoconhecimento, flexibilidade frente aos desafios, foco na estratégia traçada e correção das falhas e mudanças no ambiente interno e externo.

Desenvolver estratégias e promover melhorias contínuas, são aspectos que visam atingir um desempenho superior, porém, também se faz necessário que os líderes saibam fazer escolhas e que saibam se adequar às possíveis mudanças. Um planejamento estratégico utilizado de forma coerente e sendo adaptado às diferentes necessidades da empresa, faz com que a organização obtenha uma grande vantagem competitiva. Diferente do que muitas pessoas pensam, o planejamento estratégico não é só um documento estático que possui início, meio e fim.





E sim um trabalho em constante construção que engloba diversas etapas, análises e reanálises. Basicamente é a busca de como atingir os objetivos traçados amanhã com os recursos disponíveis hoje.

Essa cultura deve ser compartilhada com toda a empresa, de forma que cada colaborador possa ter conhecimento do seu papel dentro da organização.

Mas afinal, para que serve o Planejamento Estratégico, somente para documentar as decisões e as aspirações da empresa quanto ao futuro?

A resposta é não. O planejamento estratégico vai muito além disso, ele serve para que os responsáveis possam analisar os indicadores passados, atuais e futuros, com base em dados reais e informações concretas, serve também para orientar o grande grupo no que diz respeito as prioridades e as políticas da organização. É um mecanismo de coalisão dentre as áreas, para que elas possam atuar em sinergia com os objetivos da empresa.

De acordo com o SEBRAE vemos que O instrumento serve para subsidiar no desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que propiciará maior assertividade na condução da atividade empresarial. O documento apresenta orientações voltadas para a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

O planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. Por sua importância e abrangência, o planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível.

Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas, favoráveis ou não, da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros.

Resumidamente, pode-se dizer que o planejamento enseja responder a três questões principais:



- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Como chegar lá?

Como explica no exemplo abaixo:

### ANÁLISE DO CENÁRIO

Análise do Ambiente Interno:

Nesta etapa os responsáveis pelo planejamento deverão se ocupar da análise e constatação de pontos fortes, a serem capitalizados pela empresa, e de limitações a serem corrigidas, tendo como foco aspectos técnicos, financeiros, de infraestrutura física, de recursos humanos, dentre outros.

Análise do Ambiente Externo:

Significa a busca do entendimento das ameaças e oportunidades que o macro ambiente propicia. Trata-se de reconhecer e considerar a influência de fatores econômicos, sociais, políticos, de mercado e outros no desenvolvimento da empresa.

A essência desta etapa, portanto, é resumida na identificação da forma e grau com que os ambientes interno e externo poderão afetar a empresa na conquista de seus objetivos.

### DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

É o momento em que a empresa examina seus dados históricos e projeta suas metas futuras. É a resposta ao questionamento de “para onde



queremos ir”. Os objetivos devem ser quantificáveis ou, no mínimo, constatáveis. Precisam ainda estar relacionados com o horizonte de tempo. De maneira geral se relacionam com aspectos ligados a faturamento, rentabilidade, quantidade de filiais, posicionamento no mercado etc.

## DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser definidas como sendo as formas através das quais os objetivos serão atingidos. Estão, por isso, intimamente ligadas aos objetivos, uma vez que definem o “como” a empresa caminhará em direção às suas metas. Para cada estratégia estabelecida deverá haver, no mínimo, um objetivo ao qual ela servirá. Como pode ser notado, o planejamento se desenvolve de maneira racional, de tal forma que as etapas venham a ser cumpridas organizadamente, permitindo que revisões periódicas sejam realizadas sempre que o cenário assim exigir.

Sua materialização, no entanto, somente se realizará com a criação de um comitê interno de acompanhamento na empresa que também se ocupará com a elaboração de um “Programa de Ações” que representa, em última análise, a efetivação do detalhamento de cada uma das estratégias. A fim de garantir a exequibilidade das ações, o comitê deve prover o programa de indicadores de responsabilidade, explicitando data limite e eventuais custos necessários à execução de cada uma das ações propostas.

É também de sua responsabilidade a revisão permanente de cenários, como forma de evitar qualquer descompasso entre objetivos e estratégias propostos no plano, relativamente aos indicadores oferecidos pelo ambiente. Finalmente, cabe lembrar duas máximas relativas ao planejamento, sendo a primeira aquela que diz não ser tão importante planejar e a segunda, que estabelece a importância em não acreditar que, em tendo planejado, se garantiu o sucesso.



Com a evolução da prestação de serviços, e a crise em que estamos passando em nosso país, torna-se indispensável um planejamento estratégico bem estruturado. Cabe a equipe de profissionais designados por cada empresa, elaborar o planejamento estratégico pela qual deve ser seguido por todas as áreas da CIA afim de obter no Grupo segurador eficácia organizacional. Cada empresa deve elaborar seu planejamento estratégico de acordo com sua carteira de clientes, priorizando e focando na satisfação do cliente, e dando ênfase em datas pela qual terá uma maior demanda de serviços a serem realizados.

Com um bom planejamento estratégico na área de seguros, proporcionara ótimos resultados futuros, estando assim preparados para enfrentar a crise e a grande mudança e avanço nos serviços prestados no ramo de seguros.

Como disse Handy (2003), você não pode olhar para o futuro como se fosse uma continuação do passado. Aquelas coisas que o trouxeram até aqui onde você se encontra raramente serão as mesmas que o manterão nessa posição. Mas por outro lado, se não souber de onde se origina, então encontrara dificuldade em prosseguir. Na realidade, é preciso ver o futuro como uma série de descontinuidade e aprender a incorporá-las no caminho da organização.

O planejamento estratégico busca dar o direcionamento para que a empresa alcance o seu objetivo final, realizando a ligação dos pequenos objetivos junto com a missão, visão e valores da CIA, pois alcançando os pequenos objetivos será alcançado o objetivo final que é o lucro autossustentável e a satisfação de seus clientes.

Para Drucker (1996), planejamento estratégico é processo contínuo e, sistematicamente com o maior conhecimento possível do futuro contido, para tomar decisões atuais que envolvem riscos.

Portanto planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para que as empresas consigam alcançar na oferta e demanda de seus serviços,





não comprometendo assim a empresa e seus clientes, adquirindo então um diferencial no mercado competitivo.

Segundo João Vinicius Prianti (2012), qualquer sociedade organizada, das nações até as empresas privadas, precisa de um plano no longo prazo que defina os seus principais objetivos e estratégias de competição. Até o menor empreendedor deve ter uma ideia clara do que é mais importante para o seu negócio. Acima de tudo, o plano deve prever as entradas e saídas de recursos, no período coberto pelo plano e as prioridades para investimentos. Isso não mudou, apesar de extrema volatilidade dos tempos de hoje.

O planejamento estratégico é, e continuará sendo, uma questão fundamental para as empresas. Seu conceito é simples. O que faz se difícil não é o plano estratégico em si, mas a complexidade da organização e dos mercados. Isso significa que uma multinacional, com atividade em vários países, a análise dos ambientes deve ter dimensão maior, além de considerar aspectos regionais. Em uma pequena organização, o conceito se aplicada mesma maneira e o resultado é semelhante: a definição clara do que deve ser feito, a forma como a empresa pretende atingir esses objetivos e os investimentos necessários para reforçar as vantagens competitivas da organização.

## **2 Estudo de mercado em tempos de crise**

Para que as companhias de seguros tenham um planejamento eficiente em tempos de crise, é necessário que façam um aprimoramento em suas prestações de serviços para manter a carteira de clientes e oferecer benefícios pela qual façam brilhar os olhos de cada cliente, e para isso acontecer se é necessário pesquisa e aprimoramento.

Os padrões de qualidade e eficiência têm que estar sempre em alta, pois em tempos de crise os clientes ficam mais criteriosos, procuram o melhor custo benefício. Já se foi a época pela qual os clientes ficavam satisfeitos em apenas ter



um produto de uma marca ou empresa conceituada, eles querem além disso. Esse ponto os tornam mais criteriosos, ou seja, não o importa o tamanho da companhia de seguros, o que todos querem é um bom retorno do seu dinheiro.

Para o setor de seguros, nos tempos de crise é quando mostram maior qualidade e benefícios para o seu público. Não significa que não existe qualidade quando não estamos em crise, mas que as empresas se mostram mais aos seus segurados, em tempos que ficar sem seguro é uma opção bem relevante aos cidadãos.

Um bom momento para conquistar ainda mais a carteira de clientes (darei o exemplo referente a seguros de veículos), são nas épocas festivas, como por exemplo, feriados prolongados, natal, réveillon e entre outros. Nesses momentos infelizmente sempre acontece muitos acidentes e muitos veículos vem a dar pane. No geral todas as seguradoras passam apertadas nessas épocas, então temos aí uma grande oportunidade de fazermos a diferença.

Conforme a Revista cobertura temos alguns pontos positivos para as seguradoras em tempos de crise, “Foi nas crises, quando a incerteza prevalece, que o papel protetor do seguro de crédito primeiro se evidenciou. Em cenários desfavoráveis, a instabilidade dos mercados deixa cidadãos inseguros quanto a seus empregos e à manutenção do seu poder de compra;”. Ou seja, em tempos de crise, temos muitos endividados, que por medo de ficarem desempregados fazem o seguro para se resguardar caso venham a perder seus empregos. Nesse caso, ponto positivo para os seguros referentes a atividades financeiras.

A crise econômica afeta de forma negativa os seguros que não tem a função de assegurar movimentações financeiras (Vida e auto), pois já estamos com cerca de 14,2 milhões de desempregados segundo a pesquisa de Abril de 2017 do IBGE. E essas pessoas desempregadas se tinham seguros vinculados as empresas eles não terão mais, e se pagavam seguros de vida ou de auto, por falta do emprego terão que cancelar suas apólices. E com isso os seguros de auto e vida vem



perdendo espaço em meio entre os clientes. E por outro lado os seguros para empréstimos que tem como função assegurar as movimentações financeiras (Empréstimos, financiamento, cartão, e etc.), ganham mais espaço entre a população, isso devido ao medo de perderem seus empregos e se atolarem em dívidas.

### 3 Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE

Mesmo fazendo parte de um Grupo de seguros com o Banco do Brasil a MAPFRE está presente em outros países, e por esse motivo a MAPFRE tem o seu planejamento Global. Dentro do planejamento estratégico existem oito iniciativas estratégicas corporativas, para que assim conseguissem abranger todas as áreas necessárias para cumprir com o que foi planejado. Segue no detalhe cada uma das oito iniciativas estratégicas corporativas.

#### 1º Segmentação de clientes.

Com objetivo de captar e renovar a confiança dos clientes, estão desenvolvendo desde 2014 a Segmentação Estratégica Global para Cliente Consumidor e Cliente Distribuidor.

Esta iniciativa permitirá entender as necessidades, comportamentos e aspirações dos clientes e adaptar a oferta comercial, das operações e tecnologia aos pedidos e às demandas de cada tipo de cliente.

#### 2º Modelo Global da Experiência do Cliente da Mapfre.

Esta iniciativa começou em 2015 e permitiu o Modelo Global de Qualidade percebida, esperada e admitida para cada tipo de cliente. O modelo



permite que a MAPFRE tome decisões estratégicas e orientadas para qualidade, passando da gestão da satisfação à Gestão da experiência do cliente. E nos anos seguintes terá continuidade o estabelecimento das medições e da proposta de ações concretas para melhorar a qualidade nas diferentes regiões e negócios do Grupo Segurador.

### 3º Modelo Global de Transformação Digital.

Esta iniciativa, que começou em 2015, tem por objetivo adaptar a MAPFRE à nova realidade social e tecnológica caracterizada pelo paradigma da Nova Era Digital, contemplando essa transformação a partir de duas perspectivas diferentes.

Por um lado, será realizada a digitalização dos processos buscando a excelência operacional que permita projetar e automatizar os processos de Negócios e melhorar a eficiência e experiência de funcionários, distribuidores e fornecedores, utilizando tecnologias digitais.

Por outro lado, fara a digitalização da experiência do cliente em todos os pontos de contato com a empresa, por meio de canais, meios e/ou aplicativos digitais. Os avanços realizados em 2015 permitiram ter um roteiro da Transformação Digital na MAPFRE para os próximos anos.

### 4º Plano de Negócio Direito Digital.

A MAPFRE quer ser líder na distribuição digital. Para isso, começou a definir o plano de negócio direto digital por região, que contribuirá tanto para o desenvolvimento de operações novas que aumentem o peso deste modelo de distribuição na MAPFRE.





Desta forma todas as Regiões terão uma proposta estratégica local que as ajude com o desenvolvimento do Negócio Direto Digital, e que será o primeiro passo para uma expansão coordenada e ambiciosa deste negócio.

#### 5° Gestão do Talento.

A fim de desenvolver e criar uma equipe humana com o talento e as capacidades requeridas pelos desafios estratégicos formulados, a MAPFRE vai pôr em prática esta iniciativa de alcance global.

Depois que forem definidas as necessidades estratégicas nos curtos e médios prazos, serão estabelecidos os planos de desenvolvimento do talento interno identificado e a captação de talento externo para as capacidades que não forem encontradas na organização.

Também serão potencializados os mecanismos existentes de avaliação e acompanhamento do desempenho.

Essa tipo de gestão é voltada para o colaborador interno da corporação, onde a empresa proporciona um crescimento sustentável para os seus colaboradores, onde ela sempre terá mão de obra qualificada e ajuda seus funcionários a alcançarem sucesso em suas carreiras profissionais.

#### 6° Modelo Global de Eficiência Operacional.

Esta iniciativa começou em 2015 com o objetivo de aumentar a eficiência, a produtividade e a redução de custos, através do desenvolvimento de modelos operacionais que abordem a homogeneização, a automatização, a integração e a melhoria de processos, com pleno enfoque no cliente para melhorar a competitividade da MAPFRE.



Para isso estão sendo realizados diferentes tipos de projetos, nos quais são desenvolvidos modelos completos que incluem estruturas, infraestruturas e processos que são mais longos, e outros com tempos de implementação reduzidos e no qual o retorno econômico é alcançado antes.

Estes processos contribuirão para a melhoria dos Contact Center, para criação dos Centros de Serviços Compartilhados, para otimização dos custos de Sinistros, para o desenvolvimento de Modelos Operacionais (que permitam a homogeneização, integração e melhoria dos processos de emissão e sinistro), promoção de autoatendimento e definição e implementação do Modelo de Task Force, tudo isso para alcançar a excelência em nosso operacional.

#### 7º Fornecedores de Serviços da MAPFRE.

Esta iniciativa começou em 2014 com a definição do Modelo Global de gestão de fornecedores de Serviços. Tal modelo, gerado a partir da criação mútua de valor, permitirá transformar os fornecedores em embaixadores da marca MAPFRE, zelando pela prestação de um serviço de máxima qualidade que supere as expectativas dos clientes.

Em 2015 começou a implementação deste modelo nas diferentes localidades onde a MAPFRE opera. Já obtiveram os primeiros resultados o que os levou a decidir que o projeto será implementado em todas as nos próximos anos, definindo para isso um plano detalhado de implementações.

#### 8º Plataforma Tecnológica Corporativa.

A plataforma é o conjunto de soluções tecnológicas desenvolvidas para dar suporte aos processos de negócios e de TI no mundo todo, e constitui uma prioridade no processo de Globalização e Digitalização da MAPFRE.



O desenvolvimento desta plataforma será um pilar fundamental para alcançar a excelência, já que trará homogeneidade, eficiência, sustentabilidade e agilidade aos diferentes processos.

Essas oito iniciativas estratégicas formam a estratégia da MAPFRE global, porém mostrarei logo a baixo a estratégia do Grupo segurador Banco do Brasil e MAPFRE. O Grupo Segurador teve início dia 05 de maio de 2010, o maior interesse do BB Seguros em fazer essa junção com a MAPFRE, foi devido à grande excelência das prestações de serviços da MAPFRE, a rede de prestadores e a abrangência em todo o território nacional e no Mercosul, pois temos muitas seguradoras que são fortes nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, já a MAPFRE tem uma logística bem distribuída em todo o país, além de contar com um Call-Center próprio pela qual conseguem manter o bom nível de atendimento com os clientes.

Hoje contam com mais de 6 mil colaboradores, 15 mil prestadores e mais de 60 mil pontos de atendimentos pelo país, incluído corretores, agencias bancarias e canais affinities.

Como já dito o Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE surgiu em junho de 2010, com a união estratégica de formar uma das maiores empresas de seguro do país. Em 2016 o Grupo Segurador ficou em primeiro lugar na emissão de prêmios, segue imagem das cinco empresas que mais emitiram prêmios de janeiro a novembro de 2016:



## EVOLUÇÃO DE PRÊMIOS - TOTAL MERCADO DE RISCOS

Em milhões de Reais – até nov/16



Fonte: Base SES – SUSEP

Mas para alcançar tal resultado em 2016, o Grupo Segurador contou com um bom planejamento estratégico, pela qual com muito esforço, dedicação e acompanhamento conseguiram colocá-lo em prática.

A estratégia corporativa do Grupo Segurador tem um foco único, o Cliente. Primeiramente tendo Coerência Empresarial, pois empresas mais coerentes são mais rentáveis. Uma estratégia bem definida permite fortalecer as vantagens competitivas, direcionar investimentos, melhorar a eficiência e criar um alinhamento entre as iniciativas estratégicas e as decisões diárias. Para definir a estratégia contaram com a participação de todas as áreas, foi desdobrada em todos os departamentos da empresa, compartilhada e aceita por todos e o mais importante seguida de forma periódica.

A estratégia do Grupo Segurador se resume em cinco linhas estratégicas, sendo essa estratégia válida para todo o grupo, independente de área ou setor. Segue as cinco linhas estratégicas:





#### 1° Gestão técnica:

Ter a excelência na gestão técnica como meio para assegurar a rentabilidade exigida dos produtos e canais e conquistar a liderança em rentabilidade e eficiência nos mercados em que atuam.

Gestão técnica se refere a gestão de sistemas, aplicativos, mão de obra especializada, acompanhamento e desenvolvimento para melhorias em processos.

#### 2° Foco no cliente:

Ser cada vez mais uma empresa voltada ao mercado, com atuação segmentada por cliente e por distribuidor, com acesso multicanal e adaptando produtos e processos para proporcionar a melhor experiência com confiabilidade, agilidade e simplicidade, ampliando a qualidade percebida.

#### 3° Gestão empresarial:

Assegurar uma gestão empresarial efetiva, incorporando a sustentabilidade à estratégia, promovendo uma exposição positiva e adequada das marcas e garantindo conformidade regulatória, sólida gestão de riscos e boa governança corporativa.

#### 4° Inovação digital:

Ser uma das empresas referência em soluções digitais e manter a inovação na forma de pensar e agir do Grupo Segurador, antecipando-se às



constantes mudanças da sociedade para criar processos e soluções em benefício dos clientes e demais *stakeholders* (interesse naquele que possui).

5° Cultura e gestão de pessoas:

Posicionar o capital humano como a base para obter resultados superiores. Ter nas pessoas o diferencial a ser potencializado, por meio da gestão efetiva de talentos, desenvolvimento técnico e comportamental e da promoção da diversidade.

Com a aplicação dessas linhas se tem um grande objetivo a se alcançar no ano de 2017. Essa é a imagem do algoritmo de 2017 para o Grupo Segurador.



55/77

ALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO 2017

Esses são os objetivos do Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE para 2017, e com o planejamento estratégico bem elabora, resumido nessas cinco linhas estratégicas, ajustadas com um bom acompanhamento periódico a curto e a longo prazo, conseguiram alcançar as metas e objetivos traçados.

#### 4 Considerações finais



O objetivo do trabalho é discutir e conhecer as estratégias utilizadas pelo Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE para manter sua carteira de clientes, principalmente nesse período de crise pela qual estamos passando em nosso país, onde muitas pessoas veem a deixar de utilizar seguros, acarretando a diminuição da carteira de clientes e a perda de espaço no mercado.

Por ora, vemos que o planejamento estratégico em tempos de crise para empresas que atuam no setor de seguros, é uma ferramenta muito importante para tomadas de decisões nas prestações de serviços, visando o cumprimento de prazos e acordos, e comprometimento com a satisfação dos clientes e parceiros.

Também foi possível verificar que as empresas estão unindo forças para permanecerem e crescerem no mercado, a MAPFRE por motivos que o Banco do Brasil investiria um capital bem significativo e o Banco do Brasil foi por interesse na prestação de serviços do pós-venda da MAPFRE, pois a mesma possui uma grande logística.

No Grupo Segurador o planejamento estratégico acontece constantemente, darei um básico exemplo que acontece no setor de assistência 24 horas. Todos os serviços são acionados de forma eletrônica para uma base mais próxima, pela qual terá que realizar o serviço entro de um prazo estipulado pela CIA, e contamos com uma equipe de criticidade que acompanha todos os serviços para que os mesmos aconteçam dentro do que foi acordado, desta maneira o serviço chega dentro do prazo, o cliente fica satisfeito e com certeza esse cliente renovará sua apólice com essa CIA. E sempre analisando se o Grupo Segurador está obtendo sucesso ou fracasso em suas estratégias.

Um dos fatores que irá influenciar a elaboração do planejamento estratégico é o fato do setor ou o Grupo Segurador apresentar perda de clientes. Essa perda da carteira de clientes afeta sobremaneira a forma como a empresa



deverá agir em suas prestações de serviços, com mais agilidade e assertividade, para manter assim os clientes fiéis a CIA. Qualquer erro nesse planejamento pode fazer com que a empresa perca suas chances de aumentar ou até mesmo manter sua carteira de clientes. Por esse motivo deve se analisar todos os pontos para que o Grupo Segurador seja uma referência no mercado de seguros, principalmente em tempos de crise.

Esse estudo mostra a importância de um bom planejamento estratégico, principalmente para as grandes empresas, pois é através dele que as grandes Corporações se mantem e crescem diante do mercado.

## **Referências**

HANDY, Charles. Deuses da Administração. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUKER, Peter F. Administração em tempos de grandes mudanças. 4. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996 In: CIMINO, Julio Cezar da Silva Implantação Balanced.

Disponível em:

[http://wwwold.revistacobertura.com.br/lermais\\_materias.php?cd\\_materias=86072&friurl=-Seguro-em-tempos-de-cri-se-](http://wwwold.revistacobertura.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=86072&friurl=-Seguro-em-tempos-de-cri-se-)

Acesso em: 16/08/2017

Disponível em:

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-04/ibge-total-de-desempregados-cresce-e-atinge-142-milhoes>

Acesso em: 16/08/2017





Disponível em:

<http://intranet/iContent/area.jsp?idArea=97406>

Acesso em 16/08/2017

Disponível em:

[http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro\\_-\\_Introdu%EA00 Administra%EA00 Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5%BA0Ed.pdf](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%EA00 Administra%EA00 Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5%BA0Ed.pdf)

Acesso em 22/08/2017

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-estrategico/69525/>

Acesso em: 23/08/2017

Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/B6270FF790B50CB283257589005BE2D1/\\$File/NT0003FD3A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B6270FF790B50CB283257589005BE2D1/$File/NT0003FD3A.pdf)

Acesso em: 23/08/2017

Reunião de alinhamento com a Diretoria do Grupo Segurado Banco do Brasil e MAPFRE