

Por João Ortega

O Bradesco Seguros passa por transformação gradual, incorpora insurtechs no negócio mas mantém processos internos



Hoje, são cada vez mais comuns empresas tradicionais que dizem adotar uma “cultura de startup”. No entanto, transformar toda a cultura de uma companhia internamente e implementar inovação é inevitavelmente um processo gradual, que toma tempo e esforço. No caso da transformação da cultura do Bradesco Seguros, uma das mais tradicionais seguradoras do Brasil, a ideia é encontrar o equilíbrio entre os processos convencionais e a cultura do ecossistema de insurtechs.

“Nós somos uma empresa quadrada. Estamos tentando nos modernizar, mas, às vezes, as startups não se encaixam no nosso modelo. Por isso, começamos a repensar processos”, diz Fabio Dragone, diretor do Bradesco Seguros, em palestra no Insurance Day da StartSe. A empresa conta com o apoio do InovaBra, programa de aceleração de startups do Bradesco, para encontrar soluções complementares ao negócio. “No ecossistema de startups, tem que fomentar a competitividade e ao mesmo tempo fomentar a colaboração”, afirma.

O desafio, segundo Dragone, é manter a estrutura que torna o Bradesco uma referência nos setores em que atua e, ao mesmo tempo, permitir a aderência dessas startups ao seu modelo de negócio. Neste sentido, a transformação da empresa passou por quatro etapas principais: repensar processos, adequar controles, equilibrar prazos e treinar habilidades.

Repensar processos

O Bradesco Seguros decidiu adotar a metodologia agile para impactar os processos que envolvem seus 7 mil colaboradores. Isto significa formar equipes multidisciplinares e, com isto, mudar a

maneira e a velocidade como se desenvolve e testa produtos, por exemplo. Este modelo permite que, ao incorporar soluções de insurtechs, os funcionários tenham uma mentalidade semelhante aos das startups e, assim, possam trabalhar em conjunto para colocá-las em prática.

Além disso, focar no cliente está se tornando regra. Isto facilita inclusive na hora de tomar decisões que normalmente seriam discutidas em um conselho. “A hora que você usa a opinião do corretor e do cliente para decisões, isso dá agilidade, isso acaba com longas discussões”, explica Fabio Dragone.

Adequar controles

Em uma empresa do tamanho do Bradesco Seguros, é comum que existam diversas comissões que avaliam todos os projetos desenvolvidos antes de inseri-los no mercado. Muitas delas, inclusive, existem para diminuir riscos. No entanto, o risco é inerente à mentalidade de startups. “Não dá para incorporar uma startup tendo que passar por inúmeras comissões, controles. É preciso gerir riscos, mas não evitar todos os riscos”, diz Fabio Dragone. Assim, a transformação da seguradora passa, também, por eliminar algumas dessas barreiras para testes que, inevitavelmente, tem boas chances de falhar.

Equilibrar prazos

O tempo de uma empresa da velha economia é diferente do das startups. Dragone avalia que é necessário encontrar um meio-termo entre as duas mentalidades. Demorar um ano para validar um projeto é impensável nos dias de hoje. Por outro lado, realizar um teste em apenas uma semana é pular etapas quando se fala em uma companhia com 7 mil funcionários. “Equilíbrio é a chave”, diz o diretor da seguradora.

Treinar habilidades

Para promover sinergia entre os “startupeiros” e funcionários da seguradora, foi realizada uma transformação nas carreiras. Foram criados cargos no Bradesco Seguros como: conector de comunidades, antropólogos digitais, cientista de dados, storytellers e product owners.

Fonte: StartSe, em 08.08.2019