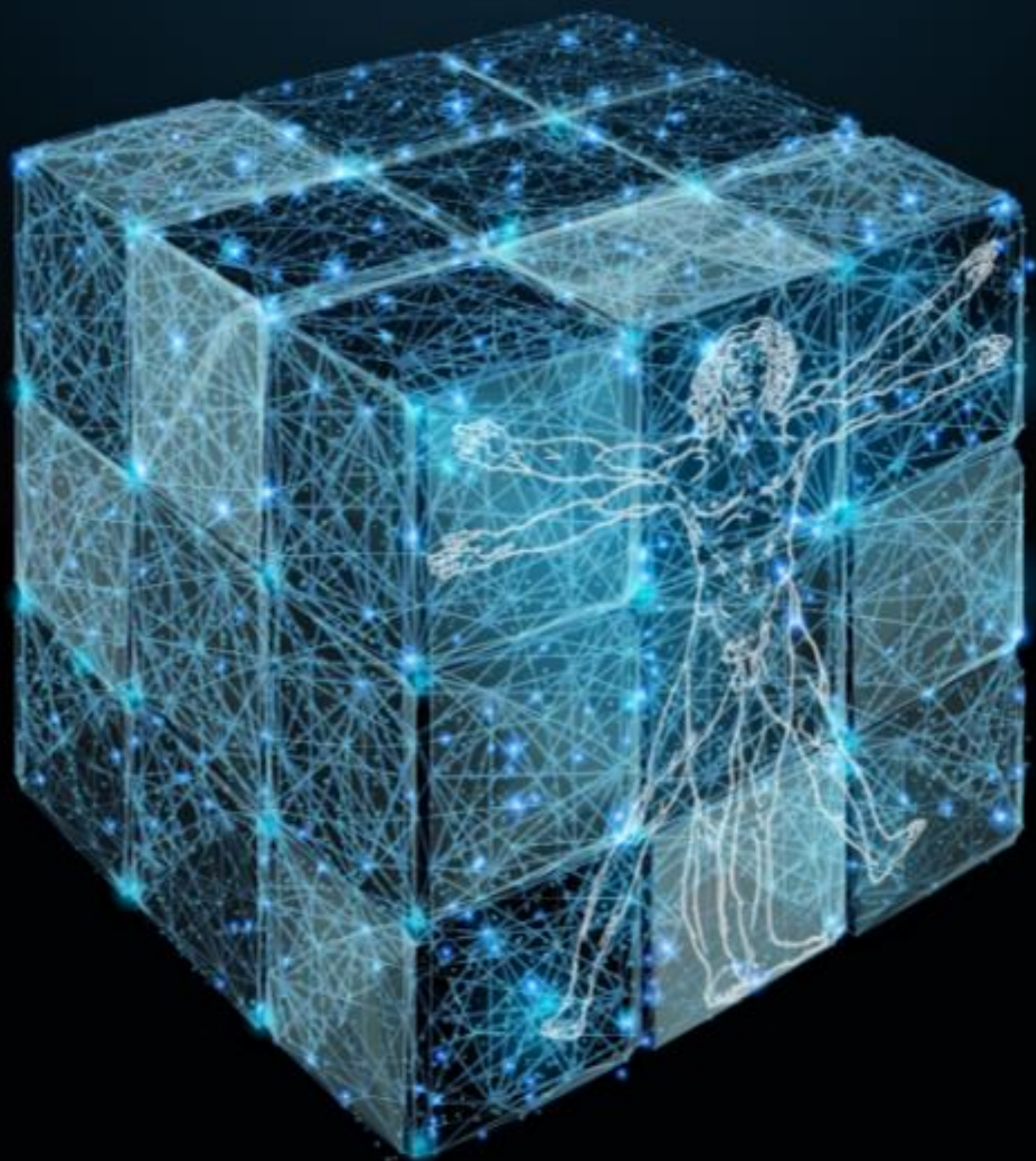


EXECUTIVE Excellence

Edición española n°154

LA REVISTA DEL LIDERAZGO, LA GESTIÓN Y LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Management. The human dimension



A DEMOCRATIZAÇÃO DO SEGURO ATRAVÉS DA TECNOLOGIA

A MAPFRE é uma das seguradoras mais comprometidas com a inovação e por anos mantém uma orientação marcadamente tecnológica. Não é em vão que a transformação digital se tornou em um dos quatro pilares estratégicos da empresa a nível global e, nesse sentido, canaliza anualmente 700 milhões de euros a projetos tecnológicos. Acabou de inaugurar um acelerador de start-ups que promoverá soluções para atender às soluções dos clientes que possam ser incorporadas nos negócios estratégicos do grupo a médio prazo.



Todos estes projetos são fruto do empenho do seu presidente, Antonio Huertas, por integrar as novas tecnologias. A direção pretende localizar o grupo segurador como um dos "líderes globais no novo ecossistema tecnológico".

Licenciado em direito na universidade de Salamanca, Huertas começou a simpatizar com as novas tecnologias no final dos anos oitenta, quando começou a trabalhar no departamento de sinistros da MAPFRE Mutualidad, onde participou num importante processo tecnológico. Desde então, o gerente da Extremadura ocupou posições diferentes na estrutura da MAPFRE nacional e internacionalmente, já que era Presidente e CEO da MAPFRE Puerto Rico e da MAPFRE Florida.

Em 2004 Huertas regressou à sede central do grupo em Madri como diretor geral da MAPFRE Mutualidad e desde então ocupou diferentes cargos como o de presidente da MAPFRE automóveis, da MAPFRE Seguros Gerais, ou vice-presidente da MAPFRE.

Desde Fevereiro de 2012, é também patrono da Fundação Rainha Sofia, da Fundação Princesa das Astúrias, da Associação Espanhola de Fundações, da

Fundação Carolina, da Fundação Museu Rainha Sofia e da Fundação Ortega Muñoz, entre outros.

Ele foi a força motriz da área de negócios diretos da MAPFRE, implementada inicialmente sob a figura da Verti e posteriormente implementada no restante da organização através da venda on-line de seguros.

No âmbito da internacionalização, o presidente da seguradora impulsionou a globalização da empresa realizando aquisições como a da Direct Line na Alemanha e Itália, ou fomentando o início das operações no mercado chinês.

Recentemente publicou juntamente com Iñaki Ortega, diretor da Deusto Business School, o livro A revolução dos cabelos grisalhos (Gestão 2000) onde aborda as oportunidades econômicas que oferece o fenômeno da longevidade.

"O modelo digital que vai impulsionar a MAPFRE pretende expandir o conceito clássico do seguro privado a toda a população"

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Os peritos reunidos este ano na European Business Forum concordaram que o potencial da economia sênior é a melhor oportunidade de negócio para a União Europeia. Disseram que o poder de compra das pessoas com mais de 50 anos nos 10 primeiros países da UE representa a terceira economia mundial. Se trata de um tema crítico na atualidade, e apresenta uma oportunidade de negócio tremenda para o setor dos seguros. Como enfrenta a MAPFRE o desafio da economia sênior neste ambiente tempestuoso da tecnológica perfeita?

ANTONIO HUERTAS: O conceito da economia sênior é o mesmo que abordamos no livro A revolução dos cabelos grisalhos, e reflete a transformação que vive a nossa sociedade no momento de promover a coexistência de quatro gerações no ambiente empresarial.

Quando a MAPFRE, há 20 anos, decidiu abordar os idosos para estudar quais as oportunidades de negócios oferecidas, estávamos pouco focados porque considerávamos esse grupo como a economia da dependência. Pensávamos que ser idoso significava ser dependente, e isso obrigava a criar serviços de assistência que não eram próprios da nossa atividade.

Nos últimos anos, demos conta que ser idoso não significa ser dependente, antes pelo contrário. Nasceu uma nova geração de idosos que se preparou para viver de outra maneira durante esta nova etapa, eles são jovens em espírito, com boa saúde e querem continuar desfrutando do mesmo estilo de vida de quando eram jovens. É aí que surgem as novas oportunidades de

negócio, mas para enfrentá-las é necessário ajustar a oferta, pois os idosos exigem o lazer, atividades culturais e serviços que no passado eram direcionados para os jovens.

Os idosos têm um claro interesse em ser uma parte ativa da sociedade do ponto de vista do trabalho e também do usuário, mas para isso precisam ter um nível de rendimento suficiente. As empresas também devem se preparar para enfrentar essa nova realidade, entender que as pessoas mais velhas podem continuar a ser úteis e oferecer uma oferta adequada que seja atraente para elas. Esta é uma grande oportunidade que estamos a oferecer na nossa análise estratégica.

"Ser global significa ter a capacidade de entender as necessidades do cliente a 360 graus e, ao mesmo tempo, ser um grupo financeiro com presença mundial"

"A nossa diversificação internacional, nos permitiu passar os anos de crise, e agora tudo funciona como um mecanismo de compensação extraordinário"

F.F.S.: Dentro deste mundo de oportunidades, me chama à atenção o conceito de empresa global que a MAPFRE conquistou. Acredito que é uma das grandes vantagens, e também as necessidades que muitas empresas não têm cobertas. Neste sentido, foram tomadas decisões francamente alinhadas com o que está a ser feito fora de Espanha, especialmente em tudo o que é relacionado com o desenvolvimento tecnológico. Que tipo de projetos está a MAPFRE a desenvolver para se diferenciar das outras empresas espanholas?

A.H.: Somos uma empresa de origem espanhola, mas felizmente muito diversificada. Faz 40 anos, que os responsáveis da empresa tomaram a iniciativa de lançar um processo de internacionalização, prevendo que, em algum momento, deveria ser uma das alavancas que impulsionaram o crescimento da empresa, e conseguiram-no. Nos anos 80 a decisão de desembarcar em determinados países que apresentavam dificuldades económicas e sociais importantes foi arrojada, mas a experiência que adquirimos nesses mercados nos permitiu continuar a impulsionar o crescimento internacional.

Em 2012, decidimos nos definir como a seguradora global de confiança e introduzimos o conceito global sob dois pontos de vista: cliente e empresa. Por um lado, somos capazes de entender as necessidades do cliente a 360 graus, antecipá-las e trabalhar nelas e, por outro, queremos ser um grupo financeiro presente nos cinco continentes e que atenda aos clientes.

Essa maneira de trabalhar nos permite entender o mundo de uma maneira diferente, bem como antecipar e aderir a tendências que existem em outras partes do mundo, mas também nos exige muito mais do que outras seguradoras que trabalham em um microcosmo regional ou local. Somos apaixonados por essa tensão que nos força a ser mais exigentes, assumimos riscos adicionais e vemos muitas mais oportunidades. Sentimo-nos muito satisfeitos da com nossa diversificação internacional, porque nos permitiu compensar e acomodar em mercados relevantes como o brasileiro ou o norte-americano durante os anos de crise, e agora tudo funciona como um mecanismo de compensação extraordinário não apenas do ponto de vista da rentabilidade, mas também de aprendizado e preparação para esta nova sociedade e a grande ruptura tecnológica que o cliente exige.

"É necessário democratizar o acesso aos meios digitais para que todas as pessoas adquiram o conhecimento, competências e formação"

F.F.S.: Comentou que é necessário democratizar a saúde privada, e isto implica também democratizar os seguros. A MAPFRE deu um passo importante ao criar um novo laboratório para incentivar a inovação na empresa. Até que ponto é importante facultar o acesso ao usuário?

A.H.: A acessibilidade e o conhecimento sobre seguros são fortes em mercados mais maduros, mas não tanto em países menos desenvolvidos, especialmente naqueles que estão em transições sociais duradouras ou em importantes interrupções, como o Brasil e a Turquia, ou mesmo em outros que cresceram e desenvolveram muito nos últimos anos, como o Peru ou a Argentina.



Com a democratização, refiro-me a disponibilizar aos usuários ferramentas, serviços e produtos que eram inaceitáveis até há bem pouco tempo. Atualmente, o acesso aos meios digitais para adquirir o conhecimento, competências e formação é

francamente notável, e é necessário ampliar esse acesso à maioria da população. Os seguros foram vistos tradicionalmente como produtos de classe média, média-alta, mas não é assim. Aqueles que têm mais recursos podem se proteger, mas o restante precisa garantir o bem-estar de suas famílias e seu rendimento diante de circunstâncias imprevistas.

Atualmente, o custo do desenvolvimento de exames médicos é ridículo, face à oportunidade de poder melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, e neste ponto a tecnologia é essencial. O modelo de tecnologia digital que vai impulsionar a MAPFRE pretende expandir o conceito clássico do seguro privado a toda a população. Assim, o paciente pode acessar controles e mecanismos preventivos que lhe permitam compatibilizar o seguro público com o acesso rápido, simples e econômico a essas novas tecnologias, que só podem ser desenvolvidas se o setor privado colaborar promovendo laboratórios de pesquisa ou start-up que permitem que eles sejam estendidos ao resto da população.

"Nasceu uma nova geração sênior caracterizada pelo espírito jovem, a boa saúde e desejo de aproveitar a vida"

F.F.S.: Estamos experimentando um crescimento exponencial de tecnologias, mas a maioria das empresas ainda pensa de forma linear. No entanto, esse crescimento exponencial terá um impacto brutal no campo da prevenção. Dentro de 15 anos todas as crianças nascidas na Espanha terão um estudo genômico, o uso de wearables será popularizado... Como esses avanços podem ajudar a reduzir os custos associados ao processo de longevidade?

A.H.: Devemos ver todos esses avanços de uma perspectiva positiva para que eles não se tornem uma ameaça ou um irmão mais velho que cuide de nós, mas um acompanhamento que nos permita antecipar certos problemas. Na África, por exemplo, já são capazes de controlar certas situações a um custo ridículo através de um smartphone. Quando tudo isso for padronizado, teremos elementos básicos que farão parte de nossa rotina de controle e que nos alertarão online de todos os aspectos que podemos mudar para melhorar nossa qualidade de vida. Isso reduzirá os custos de todos os serviços adicionais que podem ser necessários sem esses auxílios, contribuindo para tornar os serviços de saúde mais acessíveis.

F.F.S.: Considero muito educativo a forma como o livro aborda a questão da longevidade. A eliminação das doenças infecciosas é uma importante desvantagem que influenciou este fenômeno, embora agora iremos enfrentar o aumento das doenças crônicas. Como deve um seguro reagir perante um ambiente de doenças crônicas?

A.H.: Mais do que das doenças crônicas, eu falaria da doença da civilização. É verdade que vivemos mais e melhor, mas novos riscos também aparecem como resultado do desenvolvimento. Por exemplo, andar nas calçadas antes não era perigoso, mas agora pode ser porque apareceram novos elementos nas cidades que trazem riscos a essa atividade. Também existem determinadas doenças, como Alzheimer ou alguns tipos de câncer, que certamente são produtos do nosso estilo de vida atual.

No entanto, acho que estamos prestes a ver um crescimento exponencial dos avanços científicos e médicos que ajudarão muitas preocupações que hoje não são solucionadas a serem solucionadas em pouco tempo ou, pelo menos, que valem a pena para minimizar impacto e melhorar a qualidade de vida das pessoas que sofrem desta doença.



Há condições que eram pouco tratáveis há alguns anos, mas agora elas podem ser minimizadas com mecanismos simples e não intrusivos. Tudo isso permitirá que o aumento da longevidade seja acompanhado por um ambiente que permita aproveitar essa nova sociedade com produtos, lazer e empregos que ajudem os idosos a se sentirem úteis.

F.F.S.: A MAPFRE é uma das primeiras seguradoras espanholas a trabalhar com tecnologia blockchain. Como pode ter impacto a utilização desta tecnologia no futuro do setor?

A.H.: Temos que ver como podemos garantir, no menor tempo possível, que as obrigações, contratos, serviços e benefícios são executados para garantir uma atividade completa e imediata para o cliente, os fornecedores e a empresa. Nessa perspectiva, acreditamos que em um mundo ideal onde o blockchain é

um eixo básico inserido dentro das relações comerciais e de serviços, você pode garantir uma provisão imediata desses serviços em qualquer lugar do mundo. Essa é a grande vantagem e a grande transformação que o blockchain oferecerá, porque se poderá resolver em minutos os serviços que agora demoram dias.

Começamos pelos contratos, porque em alguns casos, como os resseguros, existe uma elevada complexidade. Por exemplo, em consórcios internacionais, os compromissos que aceitamos devem ser adiados com os sistemas atuais, que podem ser resolvidos com o blockchain quase imediatamente e com garantia total.

"O Grupo MAPFRE participa da iniciativa blockchain de seguros junto a outras 22 entidades, com o objetivo de explorar o potencial desta tecnologia"

Neste sentido, a unidade de resseguros do Grupo MAPFRE participa da iniciativa blockchain para seguros (B3i) juntamente com outras 22 entidades, com o objetivo de explorar o potencial que essas tecnologias de registro distribuídas oferecem ao setor de seguros.

OPORTUNIDADES ECONÔMICAS DO ENVELHECIMENTO

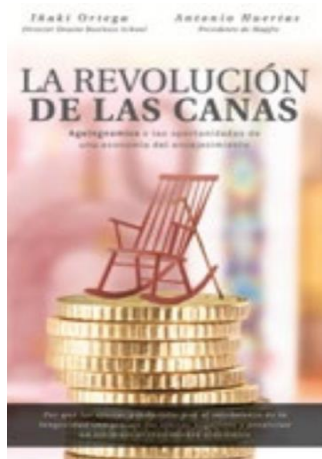
A longevidade, entendida como o fenômeno em que a grande maioria dos seres humanos atinge idades avançadas com boa saúde, é muito recente. Em Espanha, no início do século XX, apenas um em cada 100 habitantes atingia os 65 anos de idade; hoje, 95% excedem essa idade. O nível de esperança de vida aumentou e o debate sobre o envelhecimento da população explode com força em nossa sociedade: uma ameaça para a sociedade digital? o declínio do modelo de assistência social? o fim do sistema de bem-estar?

Graças aos avanços médicos, vivemos mais 15 anos. Trata-se de uma nova etapa vital entre os anos 50 e 75 que foi batizada como a "geração prata", e que leva uma revolução autêntica para a economia global, permitindo que milhões de pessoas continuem a trabalhar, a poupar, a criar e a consumir.

Iñaki Ortega e Antonio Huertas, autores de *La revolution de las canas* (A revolução dos cabelos grisalhos), defendem que o processo de envelhecimento implica novas e profundas consequências socioeconômicas que darão origem a novas oportunidades e promoverão o nascimento de novas indústrias onde ninguém imaginou que poderiam haver.

UMA NOVA ETAPA VITAL

O livro desafia o leitor a refletir sobre questões que poderiam ser impensáveis há alguns anos: como conciliar o crescimento da força de trabalho derivada de uma maior longevidade com uma era que aparentemente antecipa uma crescente greve tecnológica; como tornar compatível a maior sobrevivência



humana com a estrutura dos mercados de trabalho ou o impacto que os sistemas de proteção social sofrerão. Em suma, como redesenhar a economia para poder extrair os aspectos mais positivos de maior longevidade e transformá-los em um esquema que permita continuar elevando o bem-estar material de seus membros. "A vida foi projetada em três etapas: infância, idade adulta e velhice. Mas agora começa a toda a força uma nova etapa entre a idade adulta e a velhice; uns quinze anos extras que não esperávamos e que nos permitirão viver com cabelos grisalhos, mas com qualidade de vida, tendo que, para tal, tomar as decisões certas e, além disso, o ambiente institucional torna isso possível", diz Huertas.

Ao mesmo tempo, a obra estuda esse novo contexto de forma multidisciplinar, analisando as consequências econômicas e sociais associadas à longevidade e seus autores insistem em enfatizar as soluções e oportunidades desse crescimento constante na expectativa de vida e aumento da qualidade de vida. "Ser feliz está intimamente relacionado com o sentir-se útil e ser socialmente respeitado. Ser ativo a partir de uma certa idade é apenas uma maldição se você olhar com os olhos de há 30 anos atrás; hoje significa trabalhar menos e de outra forma ", diz Iñaki Ortega, coautor do livro e diretor do Deusto Business School.

"A 'geração prata' significará uma revolução autêntica para a economia global, permitindo que milhões de pessoas continuem a trabalhar, a poupar, a criar e a consumir"

NOVOS CENÁRIOS DIGITAIS

A tecnologia oferece uma janela de oportunidades únicas para crescer e prosperar, mas é necessário parar de falar sobre problemas e começar a ver as possibilidades oferecidas por essa nova etapa da vida. A irrupção tecnológica vai de mãos dadas com setores como saúde e turismo, finanças e seguros, urbanismo e habitação e até mesmo o mercado de trabalho para transformar e oferecer novos cenários adaptados à extensão da longevidade. "Vemos como surge um novo sistema educativo que oferece oportunidades maravilhosas em um ambiente digital. Não podemos continuar pensando nas classes magistrais como sempre, porque agora será necessário treinar ao longo da vida para se

manter em uma profissão e adquirir habilidades para novos trabalhos que chegarão. A carreira de trabalho é ampliada, mas é enriquecida a cada dia com tecnologia e aprendizado constante, já que os trabalhadores terão que reciclar continuamente para mudar de cargo e até de setor", afirma o presidente da MAPFRE , que também insiste em a necessidade de reformar o sistema previdenciário para permitir que os aposentados obtenham um nível decente de rendimentos, mesmo que provenham de fontes diferentes.

"Em 2030, um em cada quatro espanhóis terá direito a uma pensão. Além disso, receberão pelo menos durante 25 anos. Com esses números, só o nosso sistema previdenciário público sobreviverá se todos trabalharmos mais e economizarmos mais. É preciso abrir o mercado de trabalho para o talento sênior e também permitir que entidades privadas façam parte da solução", insiste.

"O conceito *ageingnomics* reúne uma visão construtiva e aberta às oportunidades econômicas em volta do envelhecimento demográfico"

O livro cita o neologismo *ageingnomics*, que surge da união de palavras, em inglês, envelhecimento (*ageing*) e economia (*economics*), como um resumo do que é visto como um novo paradigma. *Ageingnomics* é um conceito que reúne uma visão construtiva e aberta às oportunidades econômicas em volta do envelhecimento demográfico.

Segundo os autores, "pessoas de cabelos grisalhos podem ajudar nosso sistema econômico definhando a recuperar seu vigor e se tornar uma economia de todos".