

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 298

CONSIDERAÇÕES ESTRATÉGICAS
SOBRE O MERCADO
SEGURADOR BRASILEIRO

Roberto Westenberger*
Maio, 1995

* Professor da COPPEAD e Coordenador do Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros.

1 INTRODUÇÃO

A recente decisão da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (FENASEG) de elaborar um Plano Setorial da Indústria do Seguro traz à tona a fundamental questão da definição das ações estratégicas necessárias para propiciar a ruptura do processo de estagnação do seguro na economia brasileira.

As causas desse processo de estagnação, bem como alguns de seus reflexos, vêm sendo objeto de estudo e reflexão crítica permanente por parte da equipe do Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros, sob a coordenação do autor.

É, portanto, o objetivo deste trabalho apresentar alguns resultados dessa reflexão, com o intuito de prestar uma contribuição ao debate quanto às ações estratégicas que deveriam ser empreendidas no sentido de viabilizar um mercado segurador compatível com o porte da nossa economia.

2 SITUAÇÃO ATUAL DO MERCADO SEGURADOR

A partir de uma avaliação crítica da evolução histórica do setor segurador brasileiro, constata-se que a opção efetuada pela operação de forma excessivamente cartelizada, conduziu a um mercado pequeno e calcado numa estrutura que se auto-atrofiou, em virtude da complementaridade dos interesses envolvidos, salvo o do consumidor de seguros.

Pelo menos, quatro macroproblemas devem ser equacionados e resolvidos para que se possa criar uma estrutura de mercado que propicie crescimento significativo, como desejado pela FENASEG:

1. Baixa qualidade de recursos humanos, inclusive nos níveis gerenciais,
2. Incompatibilidade do aparato legislativo e normativo com a competitividade necessária ao crescimento do setor,
3. Falta de sintonia dos produtos oferecidos com as reais necessidades do consumidor brasileiro de seguros,

4. Baixa interação com o mercado segurador internacional.

Os itens acima contribuem significativamente para uma estrutura organizacional arcaica e tendenciosa, como é hoje a do mercado segurador brasileiro. Não se pode, entretanto, pretender atuar na mudança da estrutura sem uma precedente alteração na estratégia do setor, como nos ensina Chandler (1975), consagrado autor em estratégia empresarial: "a estrutura segue a estratégia".

Desta forma, é acertada a decisão da FENASEG em conduzir um estudo estratégico com o objetivo de definir o rumo do mercado e as conseqüentes ações para se atingir esse rumo. Só assim a estrutura do setor segurador se compatibilizará com a modernidade.

3 AÇÕES ESTRATÉGICAS

As ações estratégicas recomendáveis para a efetiva transformação positiva do setor segurador deverão estar em sintonia com o equacionamento dos quatro macroproblemas apresentados no item 2 deste trabalho. Assim, poder-se-ia visualizar um Programa de Ação Estratégica, dividido em quatro grandes etapas, a saber:

ETAPA Nº 1: Elaboração de Programa de Ação Estratégica em Recursos Humanos.

Este é indubitavelmente o calcanhar de Aquiles da atividade seguradora. Nenhuma ação proposta em cada uma das etapas posteriores surtirá efeito, se calcada em recursos humanos de baixa qualidade em termos de capacitação. Essa constatação confere a esta etapa uma certa precedência em relação às demais.

Capacitação Gerencial

Emilson Alonso (1990), em sua tese de mestrado "Visão e capacitação estratégica nas empresas seguradoras brasileiras", comprovou a falta de visão estratégica dos principais executivos de quatorze importantes seguradoras brasileiras.

Com efeito, o executivo típico do mercado segurador brasileiro, além desta falta de visão, é reconhecidamente não pró-ativo, teme a competição e é avesso em excesso a riscos, paradoxalmente a matéria-prima de seu dia-a-dia profissional.

Acredita-se que um plano de ações, por melhor que seja, por si só, não tem condições de alavancar o setor segurador, se não estiver calcado em pessoas pró-ativas e competentes para entendê-lo e pô-lo em prática.

Uma das tarefas, portanto, primordial na elaboração de um Plano Setorial será a de propor caminhos para montar-se um programa de capacitação executiva, que permita formar os "generais" de um "exército", em condições reais de vencer a batalha da transformação do mercado.

A visão filosófica a ser passada a esses executivos é a da construção pró-ativa do futuro via ações harmônicas, eficazes e inteligentes. O crescimento do mercado se dará fundamentalmente pela **conquista** de espaços, para o que são necessárias, além de uma conscientização, as ferramentas para a ação.

Capacitação Técnica

De nada adiantam "generais" eficientes, se não contarem com "soldados" bem preparados. Por razões de comportamento cartelizado, o mercado brasileiro atrofiou o desenvolvimento profissional de duas importantes categorias profissionais, fundamentais para o desenvolvimento do mercado: vendas e *underwriting*. (compreendendo seleção, precificação e transferência de riscos).

Constata-se em geral no profissional brasileiro de vendas de seguros (corretor ou não) falta de pró-atividade (venda reativa), desconhecimento dos aspectos técnicos dos produtos e falta de visão de marketing, no sentido de melhor identificar as necessidades do cliente. Obviamente esses componentes têm um peso apreciável no atual tamanho do mercado.

Essa falta de proatividade se traduz num comportamento passivo do profissional de vendas, sempre aguardando que o cliente o procure, ao invés de uma postura mais agressiva de identificação de nichos e ulterior abordagem da clientela para a venda.

Por outro lado, constata-se a inexistência no Brasil das verdadeiras funções de *underwriting* e de atuária, pilares técnicos da atuação seguradora. Desta forma, gerencia-se mal o risco (matéria-prima da atividade), em todas as suas fases: seleção, precificação e transferência (resseguro/cosseguro).

Cabe ressaltar que a falta da prática dos princípios elementares de *underwriting*, como, por exemplo, a precificação com base técnica, cria as condições para uma concorrência predatória, nefasta aos legítimos interesses do mercado.

Deveria ser contemplada, portanto, no esforço de modernização do setor segurador, a proposição de ações com vistas à criação de uma sistemática de capacitação, não só técnica, como também em vendas, passando pelo reexame completo do papel da FUNENSEG (Fundação Escola Nacional de Seguros), no sentido de ampliar o seu escopo.

Inteligência de Mercado

Utilizando ainda para ilustração a instituição militar, bons "soldados" comandados por bons "generais" não ganham guerras se não houver um eficiente esquema de "inteligência" em apoio às suas atividades.

Este fato traz à tona a necessidade de ações que viabilizem permanentemente o processo de reflexão das grandes questões do mercado, provavelmente através da criação de um Centro de Estudos Estratégicos.

Tal processo seria fundamental para institucionalizar as tarefas ligadas às grandes definições de rumos futuros para o setor de seguros, enfatizando-se neste ponto a necessidade do armazenamento contínuo de informações de cunho estratégico, hoje rarefeitas no mercado de seguros.

ETAPA Nº 2: Elaboração de Programa de Ação Legislativa e Normativa

A estrutura anacrônica do mercado segurador brasileiro viabiliza-se e perpetua-se através de um emaranhado legislativo e normativo de difícil modificação, em função da diversidade dos interesses envolvidos.

Este é portanto um dos grandes desafios do setor segurador brasileiro, que será vencido através da incorporação à sua pauta de estudos e avaliações, das questões de cunho político numa dimensão nacional, além do pleno entendimento dos meandros legislativos federais e institucionais do setor segurador.

O produto desses estudos seria a proposição de metas em termos de regulamentação, assim como os respectivos planos de ação, que possam viabilizar uma nova arquitetura de mercado, em sintonia com um nível bem maior de participação do seguro na economia brasileira.

Não obstante o fato anterior, algumas metas já são visíveis, necessitando-se tão somente estudar suas formas de viabilização. São elas:

Ações de curtíssimo prazo

São as ações que seriam necessárias para assegurar que a revisão constitucional que se avizinha contemplasse medidas de interesse do mercado, tais como:

- supressão dos monopólios, no caso do mercado segurador, o monopólio de resseguro;
- reestruturação completa do artigo 192 da Constituição, tratando separadamente sistema financeiro e seguradoras;
- supressão do monopólio de seguros sociais, notadamente previdência e acidentes de trabalho.

Ações de médio prazo

São as ações que envolvem a estruturação de *lobbies* políticos, junto aos diversos órgãos deliberativos (Congresso Nacional, no caso de legislação, e CNSP, no caso de resoluções internas), com vistas à implementação de medidas alavancadoras em termos de crescimento do setor:

- Regulamentação da atuação das sociedades de Medicina de Grupo;
- Dolarização do seguro de vida;

- Criação de incentivos fiscais quando da aquisição de seguros;
- Obrigatoriedade do seguro de Responsabilidade Civil de Veículos com a correspondente extinção do DPVAT;
- Reforma das atribuições da SUSEP, reforçando o seu papel de controle sobre a solvência das seguradoras;
- Abertura do mercado para seguradoras estrangeiras;

Ações de longo prazo

São as ações que viabilizariam a formação de uma bancada de representantes do mercado segurador no Congresso Nacional, eleitos com o apoio institucional e comprometidos com uma plataforma política compatível com o crescimento do setor.

ETAPA Nº 3: Elaboração de Plano Estratégico de Marketing

Um dos subprodutos mais nocivos do processo de cartelização pelo qual passou o mercado segurador brasileiro foi a falta de visão de marketing verificada na maioria das empresas seguradoras brasileiras

Desta forma, pode-se dizer que o mercado não possui ainda produtos totalmente sintonizados com as reais necessidades do consumidor, além de praticar formas arcaicas e não produtivas de distribuição desses produtos.

A função de gestão de produtos, tão difundida em empresas de outros setores econômicos, ainda é vista no mercado segurador com reservas, fruto do ineditismo de sua utilização por parte das seguradoras.

Algumas ações estratégicas a nível de marketing são visíveis, devendo entretanto passar por uma etapa de detalhamento operacional para serem colocadas em prática. São elas:

- entendimento das reais necessidades do consumidor de seguros, via um programa de pesquisas de marketing, visando a criação de novos produtos bem como o aperfeiçoamento daqueles já existentes;
- entendimento das nuances e dinâmicas dos diversos mercados e produtos, com vistas a possibilitar a segmentação e ampliação do mercado. É uma tendência estratégica clara a nível internacional a especialização das pequenas e médias seguradoras, deixando para as grandes empresas a operação diversificada tanto a nível geográfico como de produtos (HITE, 1991);
- desenvolvimento de outros canais de distribuição de seguros: agentes exclusivos ou independentes, venda direta, mala direta, telemarketing etc;
- implementação de instrumentos atuariais para quantificação de riscos (tábuas de mortalidade, birôs de taxação etc), visando uma seleção e precificação mais adequadas para os mesmos;
- educação do consumidor de seguros, visando uma maior conscientização quanto aos efeitos dos riscos aos quais está exposto, alavancando em última análise as vendas;
- divulgação do produto através de meios institucionais. Neste caso há que se aguardar o desenvolvimento de produtos eficientes, de modo a se (re)conquistar a confiança do consumidor. Sem isto, a divulgação é inócua, como provou o extinto Comitê de Divulgação Institucional do Seguro (CODISEG).

ETAPA Nº 4: Elaboração de Programa de Ação Internacional

A baixa participação das empresas estrangeiras no mercado brasileiro de seguros, aliada à virtual exclusividade da operação de resseguro externo via IRB, criou um indesejável distanciamento do seguro brasileiro com as práticas internacionais.

Além disso, a queda das barreiras comerciais, aliada à tendência de formação de blocos econômicos a nível mundial, justifica um conjunto de ações estratégicas, a nível internacional, por parte da FENASEG.

Essas ações seriam delineadas com o auxílio de profissionais de envergadura internacional, após minucioso levantamento das condições brasileiras vis-à-vis às perspectivas do mercado internacional de seguros.

Algumas ações podem, entretanto, ser vislumbradas de antemão, tais como:

- abertura do mercado brasileiro a empresas seguradoras e resseguradoras estrangeiras, sendo os desdobramentos políticos a nível nacional contemplados na 2ª. etapa deste trabalho;
- avaliação das oportunidades potenciais, bem como dos aspectos operacionais envolvidos na implementação do MERCOSUL;
- avaliação das oportunidades de operação em outros países (CEE via Portugal, NAFTA via resseguro etc).

4 CONCLUSÕES

O setor segurador brasileiro passa por um profundo processo de transformação, que conduzirá a um expressivo crescimento, resgatando a sua verdadeira dimensão dentro da economia brasileira.

A catalisação desse processo já se iniciou, com a positiva iniciativa da FENASEG de elaborar um Plano Estratégico Setorial. A velocidade do processo, entretanto, dependerá não só da identificação das ações mais eficazes a serem empreendidas, como também dos *timings* de suas respectivas implementações, o que não se constitui em tarefa fácil.

Com o intuito de contribuir na discussão desse fundamental tema, apresentou-se neste trabalho um conjunto de idéias de ações estratégicas a serem empreendidas pelo setor segurador, fruto de reflexões desenvolvidas no Centro de Estudos e Pesquisas em Seguros da COPPEAD/UFRJ.

Não existe, em absoluto, a pretensão de que as sugestões aqui apresentadas sejam definitivas; muito pelo contrário, é que sejam um elo adicional na discussão das medidas mais eficazes para acelerar a desestagnação do mercado segurador brasileiro.

5 BIBLIOGRAFIA

ALONSO, E. Visão estratégica nas empresas seguradoras brasileiras. São Paulo: USP, 1990. Dissertação de Mestrado.

BEBEAR, C. The AXA Group strategy. The Geneva Papers on Risk and Insurance, v. 15, n. 57, Oct. 1990, p. 359-363.

CHANDLER, A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT, 1975. 463p.

FARNY, D. Fourth geneva lecture: corporate strategy of european insurers. The Geneva Papers on Risk and Insurance, v. 15, n. 57, Oct. 1990, p. 372-389.

HITE, T. H. A winning global strategy. Best's Review, v. 92, n. 8, Dec. 1991, p. 35-38.

RONDONE, E. Third geneva lecture: the international strategy of european insurance companies. The Geneva Papers on Risk and Insurance, v. 15, n. 57, Oct. 1990, p. 364-371.