

## **Comentários sobre a diversidade estratégica em seguros**

Francisco Galiza –Mestre em Economia (FGV).  
e-mail: galiza@seguros.com.br

Recentemente, dois artigos teóricos publicados em revistas científicas de seguros deram boas dicas em termos estratégicos. O primeiro se chamava “Top Management Team Characteristics and Life Insurer Performance: Do Top Managers Make a Difference?” de Victor A. Puleo e Dan Marlin; e o segundo, “Large Companies and Insurance Purchases: Some Survey Evidence”, de Brian G. M. Main.

No primeiro estudo, a idéia principal seria o questionamento de até que ponto as características pessoais da alta gerência de uma seguradora americana na área de vida influenciariam ou não as margens de rentabilidade das companhias? O que suporta este tipo de abordagem é a discussão de como são tomadas as decisões dentro de uma empresa, muitas vezes não somente baseadas em fatos racionais, mas também em emocionais. Mesmo até inconscientemente, o raciocínio lógico seria montado “a posteriori”, só servindo para corroborar uma decisão já previamente tomada.

Ao final, o artigo registrou uma correlação positiva entre a diversidade de algumas características – por exemplo, idades dos diretores - e as margens de rentabilidade. A discussão econômica deste fato é sutil. Por um lado, para uma seguradora, ter uma administração com características homogêneas tem, sem dúvida, seus aspectos positivos. Há menos atritos e todos os participantes estão bem cientes e alinhados com a cultura da empresa e seus métodos. Entretanto, o que o estudo coloca é que esta situação uniforme, aparentemente cômoda em um cenário estável, pode ser um empecilho, quando há fortes alterações mercadológicas. Na medida em que a economia muda de configuração, com a entrada de outras companhias e o aumento de concorrência, a diretoria mais homogênea teria uma maior inércia nas decisões. Em uma situação oposta, a mistura de indivíduos com pensamentos distintos – uns mais ou menos ousados, um maior ou menor comprometimento com o “status quo” vigente, uma maior ou menor preocupação com a segurança profissional individual ou uma maior ou menor visão focada apenas no negócio atual – faz com que surjam idéias alternativas e diferentes do padrão até então aplicado (e que, no passado, estava dando certo).

Agora, a pergunta que fica no ar é a seguinte. E no caso das corretoras de seguros brasileiras, no início deste novo milênio, será que não pode acontecer algo similar? Ao montar uma equipe, será que este princípio não é relevante? Por exemplo, se tivermos em uma corretora somente especialistas em automóvel, será que isto não é um risco, quando as taxas baixarem? Não seria interessante os membros desta empresa (ou mesmo cada corretor individual) buscarem novos nichos de mercado, pelo menos para serem usados em uma emergência?

A sabedoria popular pode ensinar algumas verdades importantes para os negócios. No futebol (já que a imagem da Copa ainda permanece), por exemplo, para se montar um bom time, todos têm que ser grandes jogadores. Entretanto, é

fundamental misturar as habilidades e os perfis profissionais – um jogador que joga no meio de campo (ou que prepara o produto); outro, que só ataca (ou que, diríamos, só “vende” o produto), e assim por diante. Uns jogam pela esquerda, outros pela direita; será que aqui não podemos estar falando de ramos de seguros?. Por vezes, é importante só atacar, outras, só defender, ou até apenas fazer o tempo passar. Enfim, as alternativas do jogo sempre definirão a melhor estratégia, mas o time precisa ter opções. A semelhança com o mundo das empresas é óbvia.

Já o segundo trabalho discute o comportamento das grandes consumidoras britânicas do seguro (algo como as empresas filiadas à ABGR no Brasil, por exemplo). Em modelos tradicionais de economia, o consumidor faz seguro para fugir do risco, mesmo tendo que pagar um preço por isso. Quando generalizamos, a maior dificuldade nesta modelagem é acreditar que este comportamento seja coerente com a atitude das grandes empresas, algumas vezes maiores do que as próprias seguradoras. Diante deste problema, o estudo busca avaliar quais seriam estes motivos (abaixo, os 5 principais).

Primeiro, o seguro serve para cobrir uma crise de caixa momentânea da empresa, derivada do sinistro. Segundo, problemas de divulgação, já que se pode sinalizar ao mercado o real risco das operações, diretamente relacionado ao valor do prêmio de seguro pago. Terceiro, possíveis vantagens fiscais derivadas da compra de um seguro. Quarto, com o seguro, a empresa recebe assessoria em gerenciamento de risco. Quinto, ao cotar o risco da empresa, a seguradora acaba por proporcionar uma fiscalização externa das companhias, inibindo assim comportamentos internos inadequados. Naturalmente, o fato de a seguradora poder oferecer produtos específicos faz com que este aspecto seja alcançado em muito mais intensidade.

Segundo a pesquisa, este último fator seria o preponderante (a habilidade em oferecer produtos sob medida), na escolha de uma seguradora e na compra de seguro, antes mesmo de outros supostamente mais relevantes, tais como a velocidade de liquidação, a existência de bônus por baixo nível de sinistralidade ou mesmo um “rating” favorável da seguradora.

Em resumo, estes dois estudos podem levar a lembretes oportunos para os corretores de seguros. Primeiro, hoje, é natural que estes profissionais (e muitos outros, não é) tendam à especialização. Entretanto, não se pode esquecer que, ao ampliar o leque de idéias e conhecimentos, há vantagens no médio e longo prazo. Um outro aspecto é que pode ser mais fácil ter uma estratégia única em termos comerciais, tratando diferentes de forma igual. Entretanto, isso nem sempre é o mais eficiente e este é um lembrete que os corretores devem fazer às seguradoras. Ou seja, na verdade, este artigo, embora comentando temas diferentes, faz dois elogios ao mesmo tema: diversidade; uma interna; outra, externa.