

Alta Gerência em Seguradoras: Vantagens da Diversificação Profissional

*Francisco Galiza – Mestre em Economia (FGV)
Maio/2001*

A determinação de fatores que influenciam as margens de rentabilidade das seguradoras sempre gerou estudos e trabalhos. Em geral, três testes são os mais comuns. Primeiro, relacionar com o perfil da companhia – por exemplo, a composição acionária ou os ramos mais atuantes. Um segundo aspecto envolve a análise dos canais de distribuição (agências bancárias, corretores independentes, etc) e as vantagens comparativas em cada caso. Em último lugar, a existência ou não de ganhos de escala (maior receita, por exemplo).

O artigo “Top Management Team Characteristics and Life Insurer Performance: Do Top Managers Make a Difference?” de Victor A. Puleo e Dan Marlin, publicado recentemente na revista científica “Risk Management and Insurance Review”, introduz mais um fator relevante nesta equação. Ou seja, o trabalho questiona até que ponto as características pessoais da alta gerência de uma seguradora 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 (e, claro, na vida de cada pessoa, em termos individuais). Nos extremos, haveria duas correntes diferentes. Por um lado, os que defendem que as decisões são tomadas exclusivamente em conceitos racionais, analíticos e econômicos. Neste caso, chamamos esta situação como um modelo de decisão racional. Há, no entanto, uma corrente alternativa e oposta, com um forte componente psicológico, que pondera que os fatores principais em uma decisão são aqueles baseados na personalidade, nos conceitos pré-estabelecidos, no comportamento e nas características do indivíduo. Mesmo até inconscientemente, o raciocínio lógico seria montado “a posteriori”, só servindo para corroborar uma decisão já previamente tomada. Este seria um modelo de decisão comportamental.

Assim, o objetivo do artigo citado foi levar a discussão para este segundo modelo de decisão, avaliando se ele teria efeitos práticos no mundo real. Ou seja, nas margens de rentabilidade das empresas. Para isso, foram coletados os dados de 89 seguradoras da área de vida, no período de 1991 a 1993, divididos em duas partes. Primeiro, os números econômicos, tais como o lucro, o patrimônio e o ativo. O segundo grupo consistiu de três dados pessoais e demográficos dos componentes da alta direção de cada seguradora (a partir do nível hierárquico de vice-presidente) – a idade, o número de anos na companhia e o número de anos no setor de seguros.

Os testes foram divididos em duas partes. Primeiro, estimar o grau de experiência da alta direção (chamado de TMT, de “Top Management Team”), a partir da média das 3 variáveis acima. Em seguida, avaliar o grau de heterogeneidade do TMT, agora estimado pelo coeficiente de variação (ou de dispersão) dessas mesmas variáveis. Ou seja, quanto maior a dispersão, mais profissionais de idades e experiências diferentes a direção da seguradora teria, e

menor a sua homogeneidade. Com estes números, testes estatísticos foram feitos, havendo os ajustes necessários, tais como tomar cuidado em comparar empresas com tamanhos e idades similares. Ao final, as conclusões levaram a acreditar que não haveria relação direta entre o grau de experiência da alta direção e as margens de rentabilidade. Entretanto, foi registrada uma correlação positiva entre a diversidade de características da alta da direção – isto é, o grau de heterogeneidade - e as margens de rentabilidade.

A discussão econômica deste fato é sutil. Por um lado, para uma seguradora, ter uma diretoria com características homogêneas têm, 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. Caso contrário, naturalmente, eles não estariam há tanto tempo empregados, e muito menos teriam alcançado as posições em que estão. 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 novas companhias e propostas e com o aumento da concorrência, a diretoria mais homogênea teria maior inércia nas decisões. Em uma situação oposta, a mistura de diretores com características distintas – 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 – faz com que surjam idéias alternativas e diferentes do padrão até então aplicado (e que, no passado, estava dando certo). Estas são duas políticas de recursos humanos distintas mas o fato é que, no caso do mercado segurador americano no início da década de 90, a segunda opção teria sido a mais eficiente.

No Brasil, infelizmente, não é possível realizar um estudo análogo, já que os dados demográficos das diretorias das seguradoras não podem ser obtidos e, assim, avaliar se este fato permanece ou não. Mas, pela análise das variáveis econômicas, tudo indica que, na atual situação por qual passa este mercado, com a entrada de outros participantes e desenvolvimento tecnológico, as chances de esta situação se repetir são altas.

A sabedoria popular pode ensinar algumas verdades importantes para os negócios. No futebol, por exemplo, para se montar um bom time, é importante misturar as habilidades e os perfis profissionais – um jogador mais técnico, que só joga no meio de campo, analisando a partida; outro, que só executa (ou seja, só marca gol), e assim por diante. Por vezes, é importante só atacar, outras, só defender, ou até apenas fazer o tempo passar. As alternativas do jogo (e do concorrente) definirão a melhor estratégia. A semelhança com o mundo das empresas é óbvia.