

5 Conclusão e recomendações

5.1. Conclusão

Os anos 90 foram caracterizados por um cenário econômico cada vez mais neoliberal, e isto afetou diretamente a indústria de seguros. Uma ação conjunta da FENASEG, IRB, SUSEP e Secretaria de Política Econômica buscaram caminhos para reformular tal indústria. Como consequência, foi lançado um Plano Diretor cujo objetivo era basicamente a desregulamentação do setor, a desestatização do seguro de acidente de trabalho e a maior liberdade na operação do seguro-saúde.

Além disso, foi apresentada uma série de medidas para fortalecer a reorganização desta indústria, como por exemplo: política de liberação de tarifas, controle de solvência das empresas, abertura do setor ao capital estrangeiro, redefinição do papel do corretor, reestruturação do IRB com redução do monopólio do resseguro, retorno do seguro de acidente de trabalho ao setor privado, e regulamentação de novas modalidades de seguros.

Estas modificações favoreceram o mercado segurador a ganhar destaque no cenário nacional, vide uma participação crescente no PIB, de 3,04% em 2004 para 3,34% em 2008. Além disso, observou-se uma variação positiva na arrecadação de prêmio ganho, no ano de 2008, este foi de R\$ 36 bilhões, um aumento de 8,3% comparado com 2007 e 20,9% comparado com 2006.

Partindo do princípio que o mercado segurador foi marcado por um passado de forte regulamentação estatal e por consequência baixa concorrência entre as empresas que atuavam neste setor, e que este cenário começou a se modificar na segunda metade dos anos 90 com a quebra do monopólio do IRB e com o lançamento do Plano Diretor, esta pesquisa teve por objetivo analisar o mercado segurador com base na tipologia de Porter e identificar os grupos estratégicos que apresentaram os melhores desempenhos.

Para isso, foram levantadas na literatura as estratégias competitivas relevantes para esta indústria e posteriormente foram definidas as variáveis necessárias para medir tais estratégias. Em seguida, foram selecionadas as variáveis para medir as forças do ambiente e o desempenho das empresas. A base de dados com as variáveis estratégicas e do ambiente foi uma fonte de dados secundária fornecida por Costa (2006), ao passo que os dados as variáveis de desempenho foram coletadas do *site* da SUSEP. Ao todo, foram analisadas 49 empresas da indústria de seguros.

Antes de gerar os grupos estratégicos, todas as variáveis foram transformadas em o *z-score* com o objetivo de eliminar as possíveis distorções de escala e em seguida foram testadas a normalidade de todas as variáveis. Esta última foi necessária uma vez que, em etapas posteriores, seriam aplicados os seguintes testes: Análise de Cluster, Análise de Variância (ANOVA) e Análise de Variância Multivariada (MANOVA) e a normalidade das variáveis é premissa dos testes ANOVA e MANOVA.

Quando aplicado o teste da normalidade, verificou-se que as variáveis eram não normais, porém prosseguiu-se com a pesquisa, uma vez que a análise de cluster é considerada robusta quando a distribuição das variáveis utilizadas no teste não são normais.

Com base na tipologia de Porter, foi criada uma matriz teórica e em seguida uma matriz numérica de modo a permitir a geração dos grupos estratégicos respeitando os parâmetros desta tipologia. Assim, com base na matriz de centroides original, o algoritmo *K-Means cluster* gerou 4 interações e as 49 empresas foram separadas em 5 grupos estratégicos determinados pela tipologia de Porter, a saber:

Grupo 1: Liderança em Custos, formado por 6 empresas, são elas: 4, 23, 24, 33, 38 e 48.

Grupo 2: Diferenciação, formado por 11 empresas, são elas: 6, 7, 8, 12, 16, 19, 21, 22, 32, 42 e 44.

Grupo 3: Enfoque em Custos, formado por 5 empresas, são elas: 11, 28, 34, 37 e 46.

Grupo 4: Enfoque em Diferenciação, formado por 11 empresas, são elas: 10, 14, 25, 27, 29, 35, 36, 39, 41, 43 e 45.

Grupo 5: Sem Posicionamento, formado por 16 empresas, são elas: 1, 2, 3, 5, 9, 13, 15, 17, 18, 20, 26, 30, 31, 40, 47, 49.

Observou-se que o maior número de empresas está localizado no grupo sem posicionamento e isto tem uma relação direta com o histórico desta indústria caracterizado pela existência de regulamentação, ou seja, de controle estatal. De acordo com a teoria, este fator gera uma barreira à competição e conseqüentemente à elaboração e utilização de estratégias competitivas por parte das empresas pertencentes a este setor industrial.

Assim, mesmo com o processo de desregulamentação que se iniciou nos anos 90 e se intensificou em 2005, de acordo com a Teoria de Porter, a maior parte das empresas pertencentes na amostra não possuem uma posição estratégica definida. Isto teve impacto direto no desempenho destas firmas, uma vez que os resultados mostraram desempenhos em geral inferiores às empresas que adotam estratégias de diferenciação, liderança em custo ou enfoque em custo.

Posteriormente, foi verificada a igualdade da matriz de centroides inicial com a matriz de centroides final. Para isso foi aplicado o teste não paramétrico *Wilcoxon signed rank*. Como os *sigs* foram maiores que 0.05, concluiu-se que a matriz inicial é igual a final. Em seguida foi utilizado MANOVA para verificar se os grupos estratégicos encontrados têm posicionamentos iguais ou diferentes. O sig encontrado foi 0, com isso a hipótese nula foi rejeitada e concluiu-se que pelo menos dois grupos estratégicos encontrados têm posicionamentos diferentes.

Verificou-se também o impacto do ambiente sobre os grupos estratégicos, para isso foi realizado o teste de significância multivariável de *Wilks`Lambda*. Como o nível de significância foi 0,437, concluiu-se que os grupos estratégicos formados sentem o ambiente de forma igual. Este resultado contrastou com a explicação presente em Caves e Porter (1977), tornando-se motivo para investigações mais profundas.

Para analisar o desempenho dos grupos estratégicos gerados pelo algoritmo *K-Means cluster*, primeiramente foi aplicado o teste de significância multivariável de *Wilks`Lambda* para verificar se os grupos possuíam desempenhos iguais ou diferentes. Dado que o nível de significância foi 0,016, ou seja, menor que o nível pré-estabelecido de 0,05, concluiu-se que pelo menos dois grupos estratégicos formados possuem desempenhos diferentes. Ainda para analisar o desempenho dos *clusters* aplicou-se ANOVA com *Tamhane*, e a partir do *means plot* gerado, foi possível analisar o desempenho de cada grupo por variável de desempenho.

Após analisar cada grupo por variável de desempenho, chegou-se a uma classificação geral: o grupo diferenciação apresentou o melhor desempenho, seguido pelo grupo liderança em custo. Em terceiro lugar ficou o grupo enfoque em custo. Com os piores desempenhos ficaram o grupo sem posicionamento, seguido do grupo enfoque em diferenciação.

Concluiu-se que o modelo utilizado neste estudo se mostrou relevante para explicar a indústria de seguros, uma vez que as empresas que adotam uma das estratégias genéricas, apresentadas no modelo teórico de Porter (1980), apresentaram desempenhos superiores aos das empresas sem posicionamento. Isto se mostrou verdade para o grupo de liderança em custo, grupo de diferenciação e para o grupo enfoque em custo, apenas o grupo enfoque em diferenciação apresentou um desempenho em média inferior ao grupo sem posicionamento.

5.2. Sugestões

Sugere-se para realização de futuros trabalhos sobre esta indústria, buscar aumentar o tamanho da amostra, pois atualmente o setor conta com 120 empresas e neste trabalho foram analisadas apenas 49 empresas.

Em 2005, houve uma intensificação do processo de desregulamentação da indústria de seguros, assim, espera-se que com as medidas tomadas aumente o número de empresas neste setor e por consequência a concorrência. Então, sugere-se uma nova coleta de dados a partir desse ano, pois provavelmente levará a uma nova distribuição das empresas nos grupos propostos por Porter.

Outro ponto importante é analisar estas empresas sob a ótica de outras tipologias, como por exemplo: Miles & Snow (1978), Mintzberg (1988), entre outras. Embora a tipologia de Porter seja considerada adequada para análise de desempenho de indústrias, alguns trabalhos, como por exemplo, Kotha e Vladamani (1995) e Silva (1997), apontam a tipologia de Mintzberg mais adequada para explicar desempenhos dada a complexidade das organizações na atualidade.

Por último, recomenda-se em trabalhos futuros buscar entender a influência do ambiente nesta indústria, já que neste estudo, as empresas sentem o mesmo de forma igual.