

# BOLETIM INFORMATIVO

**SESI**

*Sindicato das Empresas  
de Seguros Privados e de Capitalização  
no Estado de São Paulo*

ANO XXII

São Paulo, 30 de novembro de 1989

Suplemento ao Nº 518

## **XXII** CONFERENCIA HEMISFÉRICA DE SEGUROS Buenos Aires, 5 al 8 de Noviembre de 1989.

Este Suplemento divulga matéria da **XXII Conferência Hemisférica de Seguros**, realizada em Buenos Aires nos dias 5 a 8 de novembro de 1989.

Os trabalhos seleccionados versam sobre "DESREGULAÇÃO NOS MERCADOS DE SEGUROS E DE RESSEGURO" e "EXPERIÊNCIA ARGENTINA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA".

Quanto à análise estratégica global da atividade seguradora privada argentina, é interessante ver os pontos fortes e fracos do mercado argentino, porque pode inspirar alguma idéia e dá conhecimento rápido da situação que eles vivem.

**SUPLEMENTO ESPECIAL**

**XXII** CONFERENCIA  
HEMISFERICA DE SEGUROS  
Buenos Aires, 5 al 8 de Noviembre de 1989.

**"Desregulação nos Mercados de  
Seguros e de Resseguros"**

**S. William Fadul**

Secretaría: Maipú 687 5º piso - 1006 Buenos Aires - Argentina

## XII CONFERÊNCIA HEMISFÉRICA DE SEGUROS, FIDES 1989

### Intervenção do Presidente Executivo da União de Seguradores Colombianos, FASECOLDA

Desejo agradecer muito sinceramente aos organizadores desta XXII Conferência Hemisférica, o gentil convite para participarmos, nós seguradores colombianos, deste evento, com a nossa breve e sucinta exposição a respeito do desenvolvimento da atividade seguradora no nosso país e a sua relação com os fenômenos de "des-regulação".

#### GENERALIDADES SOBRE COLÔMBIA E A SUA ECONOMIA

A Colômbia está situada em uma posição estratégica, com extensas costas sobre os oceanos Atlântico e Pacífico. No contexto da América Latina ocupa, quiçá conjuntamente com a Argentina, o terceiro lugar em população depois do Brasil e do México. Do total da população, estimada em 32.700.000 habitantes para fins do presente ano, cerca de 70% se concentra nas áreas urbanas e apenas 30% no campo. As cidades de maior população são Bogotá (5.000.000), Medellín (2.500.000), Cali (1.700.000) e Barranquilla (1.000.000).

Nos últimos anos, a força de trabalho (população economicamente ativa) cresceu rapidamente e aumentou a sua proporção na população em idade de trabalhar, em parte como resultado da maior participação da mulher no mercado de trabalho. A economia conseguiu absorber a nova população ativa e inclusive foi possível reduzir a taxa de desemprego (de 14% em 1986 a 10% estimado para fins do corrente ano).

O Estado conduz a seguridade social, cuja cobertura, tanto para os trabalhadores quanto para as suas famílias, é ainda muito reduzida, sendo que apenas abrange 15% da população total do país. O resto, no que refere a problemas de saúde, é atendido por sistemas particulares de medicina, seguros de saúde, sistema hospitalar estatal e outros.

A economia colombiana teve uma evolução satisfatória durante a presente década, pelo menos se é comparada com a média do desempenho de outros países da região. Em efeito, em nenhum destes anos o Produto Interno Bruto diminuiu em termos reais, inclusive durante os momen-

tos mais difíceis da recessão internacional dos inícios dos oitenta. A atividade econômica expandeu-se durante os últimos cinco anos a um ritmo anual da ordem de uma média de 4.5%, o qual, considerando que o crescimento demográfico nesse período não foi superior a 2% anual, conclui-se que ano após ano obtiveram-se avanços no ingresso per capita do país.

O Produto Interno Bruto; PIB, aproxima-se, em 1989, aos 40 bilhões de dólares anuais. As exportações, por sua vez, diversificaram-se de maneira importante, quebrando a sua tradicional dependência do café (que em 1979 era de 57% do total). As exportações totais são, neste momento, de uns 6 bilhões de dólares por ano, dos quais o café representa menos de 30%.

Em matéria de inflação, a Colômbia é um dos países que apresenta maior estabilidade na região, com uma média histórica que, durante a presente década, coloca o crescimento dos índices de preços ao consumidor em 25% anual. A dívida externa, que no caso colombiano atinge os 16,5 bilhões de dólares, não foi por enquanto objeto de reprogramação. Isso fez com que o país pudesse manter relações relativamente normais com a banca internacional.

#### O MERCADO COLOMBIANO DE SEGUROS

##### Perfil do mercado

No país operam 37 entes seguradores diretos, os quais, ademais, estão autorizados para ressegurar. Entre eles, inclui-se a seguradora oficial, "A Previsora S.A." e a Caixa de Crédito Agrário, Industrial e Mineiro, que é um banco de fomento, de propriedade do Estado. A Caixa também está autorizada a expedir seguros - principalmente de pessoas - aos seus poupadores e prestatários e aos familiares destes. As companhias revistem, em geral, a forma de sociedades anônimas nacionais e algumas de elas têm participação de capitais estrangeiros, em certos casos maioritário. Operam também duas sociedades cooperativas.

Na Colômbia, para oferecer o seguro de vida individual deve organizar-se uma companhia independente. Por esta razão, uma boa parte dos entes referidos (21 companhias) estão formados por uma companhia de seguros gerais e outra de vida. Existem também três companhias resseguradoras nacionais e nove sociedades de capitalização que são da propriedade de grupos seguradores. Est

sociedades lançam no mercado títulos de "capitalização", que consistem em esquemas de poupança contratual que, mediante o incentivo de sorteios e empréstimos, desempenham uma importante função no fomento da poupança e, por sua vez, constituem para as companhias de seguros um excelente sementeiro de vendedores, especialmente de seguros de vida.

O resseguro é atendido, além das três resseguradoras profissionais referidas, por representantes das principais firmas de resseguro internacional, tanto da Europa como dos Estados Unidos e Japão e por corretores internacionais de resseguros que operam na Colômbia já há certo tempo.

#### Produção e estrutura do mercado

O mercado de resseguros e seguros da Colômbia é um dos mais importantes e dinâmicos da América Latina. Em 1988 os prêmios de seguros emitidos foram de aproximadamente 600 milhões de dólares, dos quais, as coberturas ao exterior em conceito de resseguros proporcionais representaram 26% (por um valor de 155 milhões de dólares). Em conceito de proteções não proporcionais (diferentes modalidades de excesso de perdas) o custo aproximado foi de 17 milhões de dólares.

Em termos de dólares correntes, o mercado colombiano expandiu-se durante os últimos três anos a um ritmo da ordem de 14% anual. No que se refere à economia, este crescimento foi dos maiores obtidos por qualquer setor durante o referido período. Decorrente disso, a participação dos seguros na economia, medida pela relação Prêmios Emitidos/PIB cresceu de 1,3% em 1984 a 1,7% em 1988.

#### COLÔMBIA: CRESCIMENTO DOS PRÊMIOS DE SEGUROS E RELACÃO COM O PRODUTO INTERNO BRUTO

	PRÊMIOS EMITIDOS LÍQUIDOS			Relação Prêmios/PIB (média)
	Col\$ (milhões)	Dólares (milhões)	Cresc.% em dlrs.	
1984	49.865	440	--	1.3
1985	69.532	404	-7.8	1.4
1986	97.556	445	10.3	1.5
1987	134.490	510	14.5	1.5
1988	210.816	601	17.8	1.7

A estrutura do mercado mudou significativamente durante os últimos 50 anos. Na década dos trinta, a atividade de seguros estava constituída fundamentalmente por três ramos, dentre os quais Vida Individual representava 61% dos prêmios; vinha depois Incêndio, com 29%, Transportes com 9% e apenas 1% correspondia aos outros ramos. Na atualidade, dentro de uma estrutura muito diversificada, os seguros de danos predominam (75% da totalidade dos prêmios) e o de automóveis (danos ao veículo) entre eles, com mais da quarta parte dos prêmios a nível nacional. Destaca-se em 1988 a aparição do Seguro Obrigatório de Acidentes de Trânsito, que cobre despesas médicas, incapacidade permanente, morte e despesas funerárias das vítimas dos acidentes viais. Este seguro representou 7% do mercado em 1988. Sobressai também o acelerado dinamismo dos ramos de Automóveis (danos), Engenharia, Hospitalização e Cirurgia.

PRIMAS EMITIDAS EM 1988 (POR RAMOS)

	Milhões de pesos	Milhões de drls.	Partici- pação
Automóveis (danos)	52.260	156	26
Incêndio, lucro e Terremoto	32.512	97	16
Vida grupo e coletivo	20.512	62	10
	Milhões de pesos	Milhões de dólares	Partici- pação
Transportes	15.296	46	8
Seguro Obrigatório de Acidentes de Trânsito	13.675	41	7
Condução e Cumprimento	13.133	39	7
Hospitalização, Cirurgia	12.022	36	6
Vida Individual e Acidentes Pessoais	11.391	34	6
Engenharia (ramos técnicos)	11.323	34	5
Aviação e Navegação Casco	10.306	31	5
Outros	8.969	27	4
TOTAL GERAL	201.816	601	100

As transações de resseguro com o exterior apresentaram outro comportamento: ao tempo que as aceitações de perigos provindos do exterior - que chegaram a representar cerca de 5% alguns anos atrás - perderam relativamente a sua importância, o volume dos prêmios cedidos ao exterior em conceito de resseguros proporcionais se mantem, embora flutuante, próximo a uma média de 25% da totalidade dos prêmios do mercado.

Da situação de 1984 à atualidade

A rentabilidade da indústria seguradora colombiana experimentou altos e baixos ao longo dos últimos lustros. Entre 1975 e 1980 as utilidades após os impostos registraram índices favoráveis com relação aos padrões históricos. Posteriormente, durante a recessão econômica acontecida a inícios da década, os problemas de liquidez no setor produtivo aumentaram sensivelmente os níveis de prêmios pendentes de cobrança. Os resultados técnicos e financeiros se deterioraram e, com eles, a rentabilidade da indústria em geral, que atingiu o seu ponto mínimo em 1984.

Em face dessa situação, nesse ano se tomaram várias providências a instâncias da indústria seguradora. Em primeiro lugar, adotou-se a partir de outubro uma nova apólice e tarifa de automóveis - o principal ramo do mercado - que iria compensar a deterioração da sinistralidade que apresentava o referido seguro. Além disso, a nova apólice permitiu que as companhias pudessem tornar a vender ativamente este seguro e converti-lo na base da expansão do negócio. Na atualidade, no entanto, é preciso efetuar novos reajustamentos à tarifa sendo que, por diferentes motivos, a sinistralidade atingiu níveis ainda maiores que os predominavam nos anos finais da tarifa anterior.

A segunda medida importante foi a inclusão no seguro de automóveis de uma cláusula que subordinava a iniciação da vigência ao prévio pagamento do prêmio. Assim melhorou drasticamente a situação da arrecadação no ramo, inclusive com efeitos positivos em outros ramos. Adicionalmente, é obvio que, melhorando a arrecadação, aumentou o fluxo de fundos disponíveis para investimento e com isso melhorou também o resultado financeiro do negócio.

Esses fatores, conjugados com outros que seria muito extenso enumerar, fizeram com que o setor obtivesse, desde 1985, as taxas de crescimento que referimos e recuperasse os seus índices normais de rentabilidade, ao tempo de continuar com o processo de fortalecimento patrimonial.

#### REGULAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA ATIVIDADE SEGURADORA NA COLÔMBIA

Do ponto de vista da estruturação e a regulação dos mercados de seguros existem, no âmbito latino-americano, profundas diferenças. Em alguns países (o Brasil, a Argentina e o Peru) regem monopólios estatais para a atividade seguradora propriamente dita (é o caso da Costa Rica, do Uruguai, da Cuba e da Nicarágua). Em vários mercados, a condução do resseguro se deixa nas mãos do setor privado, embora a atividade das companhias de seguros seja mantida sob uma estreita supervisão e seja profusamente regulada. Em linhas gerais, este último é o caso da Colômbia.

O universo segurador colombiano, em termos de regulação, tem um caráter marcadamente misto. Isso se reflete não somente na participação direta do Estado como segurador por intermédio de duas entidades, como também no elevado volume de prêmios que, como segurados, geram as entidades e empresas oficiais. Apesar de que, possivelmente, a importância do Estado na economia colombiana não seja tão grande quanto em outros países da América Latina, o seu progressivo crescimento foi motivo de atenção tanto para os analistas econômicos quanto para os empresários privados.

Em segundo lugar, visando completar o referido supra a respeito da "regulação", podemos rever alguns dos principais traços do mercado colombiano qualificando a sua situação regulamentar com referência a três grandes grupos ou categorias:

- 1) De Alta Regulação, que implica regulamentações muito detalhadas e estreita supervisão da autoridade de controle;
- 2) De Baixa Regulação, quando se conta com algumas poucas normas simples ou requisitos básicos além dos quais a operação é realizada autonomamente pelas companhias de seguros, sem intervenção da autoridade de controle. E,
- 3) De auto-regulação, que se refere tanto aos acordos entre as próprias empresas do setor quanto a aspectos da condução do negócio que, por razões técnicas ou de outro gênero, as próprias companhias controlam com os seus parâmetros.



As duas primeiras categorias não necessariamente excluem a última classificação. A luz destas guias gerais, podemos nos estender sobre alguns pontos básicos da normativa colombiana.

#### Criação de companhias e capitais mínimos

Um aspecto fundamental é aquele que se refere ao processo de criação de novas companhias de seguros. Os capitais mínimos para isso foram fixados em 1940 e atualizados em 1989 sob o conceito de patrimônio técnico. Em virtude disto, fixaram-se requerimentos mínimos de patrimônio equivalentes a 1.5 milhões de dólares para as companhias de seguros gerais que operem em todos os ramos de danos e 25% adicional se trabalham algum seguro de pessoas.

Além, a exigência patrimonial atinge os 700.000 dólares para as companhias de seguros de vida; 2.2 milhões de dólares para as resseguradoras e 700.000 dólares para as Sociedades de Capitalização. Em 1990 estes requisitos se elevarão numa média de 30% (em dólares), segundo as normas fixadas.

Adicionalmente, a autorização para criar uma nova companhia depende da decisão discricionária do Superintendente Bancário. Este, na Colômbia, encarrega-se da vigilância do setor segurador. Essa decisão está sujeita, em um momento determinado, à política do governo a respeito do desenvolvimento do setor financeiro e de seguros. Inclusive, embora sejam cumpridos todos os requisitos, a solicitude de constituição de uma nova companhia pode ser rejeitada.

Nos últimos quinze anos apenas foram autorizadas duas seguradoras: "Seguros Confianza", especializada em seguros de cumprimento e "Resseguradora Hemisférica". Em resumo, o ingresso de companhias no mercado se classifica dentro do grupo de alta regulação.

#### Solvência

No que diz respeito ao índice de solvência, a regulação se reduz juridicamente à exigência de que a retenção por perigo não exceda 10% do capital pago, as reservas patrimoniais e a avaliação líquida dos ativos de cada companhia em particular.

No entanto, a condução séria do resseguro que se observa no mercado colombiano reflete um processo de auto-regulação por parte das companhias nesta área, as quais não

ao cingem apenas a limitação referida (10% do patrimônio) e sim estabelecem a sua retenção segundo critérios técnicos que, na praxe, traduzem-se em retenções próprias menores das autorizadas, em certos casos. Portanto, trata-se de um aspecto da operação do negócio no qual se pode dizer que coexistem um nível de regulação, estabelecido pela norma legal, junto com uma prudente conduta de auto-regulação.

#### Reservas e investimentos

No que diz respeito ao regime de reservas e investimentos, vale a pena destacar que, na Colômbia está severamente regulado, tanto para o setor de seguros quanto para o sistema financeiro em geral. A lei estabelece determinados setores onde obrigatoriamente devem investir as companhias e que, geralmente, correspondem a bônus de baixa liquidez e rendimento. Os recursos remanescentes não são suscetíveis de serem investidos com liberdade. A lei aponta às companhias quais os setores para efetuar investimentos; isto é, o segurador só poderá fazer o que lhe é permitido expressamente, ao tempo que o resto das empresas do país apenas estão limitadas pelo que têm vedado. No entanto, este tipo de legislação é habitual em outros países. Em todo caso, a regulação dos investimentos obrigatórios é, devido às suas características, a que maior incidência tem nos resultados financeiros do negócio.

#### Regime impositivo

Vale a pena destacar um fator do regime tributário, que consiste em que os seguros gerais estão sujeitos a um imposto sobre o valor agregado, IVA, equivalente a 15% dos prêmios, enquanto que a taxa em vigor para alguns serviços é de 6% e outros estão isentos.

#### Resseguros

Existem vários aspectos da condução dos resseguros no exterior que estão detalhadamente regulados nas disposições colombianas ao respeito. Em primeiro lugar, estabeleceram-se percentagens mínimas de retenção no país para cada um dos ramos de seguros. Estabelecendo uma média, estes oscilam ao redor de 60%, mas algumas classes de perigos estão isentas (perigos petroleiros, naves aéreas, marítimas e outros). Na praxe, no entanto, as retenções por ramo, freqüentemente, ultrapassam os mínimos exigidos.

A colocação de resseguros tanto automáticos quanto facultativos no exterior requer uma anuência prévia da

Superintendência Bancária, a qual, dentre outros critérios, leva em conta o da adequada utilização da capacidade de retenção do perigo no país e o reconhecimento de comissões mínimas em favor da companhia cedente (no caso dos facultativos). Estas comissões mínimas foram fixadas pela autoridade de controle para cada um dos ramos de seguros.

#### Operações em moeda estrangeira

As operações em moeda estrangeira estão sujeitas a uma regulação muito severa, estabelecida pelo Estatuto de Câmbios e Comércio Exterior, de 1967. Dentro deste âmbito legal, as transações relacionadas com a condução do resseguro exterior, devem obedecer também às disposições do referido estatuto. Isso faz com que, fundamentalmente, os giros de divisas só possam ser realizados após o preenchimento de trâmites exigidos pelo Banco da República (banco central) e pela Superintendência Bancária. No entanto, na praxe, esses trâmites não diferem significativamente dos exigidos para outras operações de comércio exterior do país, que fluem razoável e oportunamente bem.

#### Regulação dos ramos de seguros

No que diz respeito à operação específica dos diferentes ramos de seguros, as características da regulação são diversas. Na Colômbia, 70% dos prêmios corresponde a ramos que poderiam ser qualificados como auto-regulados, no sentido de que para eles, por convênio entre as companhias que operam esses ramos, existe uma apólice e uma tarifa única que utiliza todo o mercado, de jeito que, em princípio, a concorrência refere-se à qualidade do serviço que possa oferecer cada companhia. É preciso apontar que o referido processo de auto-regulação está sujeito, dentro do contexto referido supra, a uma alta regulação tanto em matéria de apólices quanto de tarifas por parte da Superintendência Bancária.

Nos outros ramos (vida individual, engenharia, cascos) cada seguradora possui os seus próprios produtos e preços. No entanto, tanto nos ramos "auto-regulados" quanto nos outros, todas as apólices (e geralmente também as tarifas, salvo em certos casos) devem ser previamente aprovadas pela Superintendência Bancária antes de serem oferecidas no mercado. São isentos os ramos técnicos e os cascos (aviação e navegação), para os quais a

Supetintendência aprova as apólices mas as taxas específicas não estão sujeitas a um controle prévio, mas na prática recebem uma aprovação implícita em conjunto com o aviso de colocação do resseguro facultativo: Isso importa um elevado nível de regulação -e de controle- no que se refere à introdução de novos produtos ou à modificação dos já existentes.

Não é o nosso propósito efetuar uma avaliação detalhada dos resultados do esquema, porém vale a pena assinalar um aspecto fundamental muito positivo. O fato de que, nos principais ramos (automóveis, incêndio, transportes) os convênios estabeleçam apólices e tarifas uniformes, limitando, dessa maneira, a competência apenas ao serviço, faz com que exista, dentro da carteira das companhias certa base de estabilidade ou, pelo menos, de equilíbrio, que serve de contrapeso à concorrência em matéria de preços ou de coberturas que pode apresentar-se -e de fato se apresenta- nos ramos não sujeitos à auto-regulação.

É importante observar que o crescimento real dos prêmios em vários dos ramos auto-regulados foi dos mais elevados no mercado nos últimos anos, ao tempo que alguns seguros nos quais existe livre concorrência de apólices e tarifas não tiveram grande dinâmica e, inclusive, perderam terreno. Este é o caso de Vida Individual.

#### PERSPECTIVAS

Nestes últimos tempos houve avanços em alguns aspectos muito pontuais, como por exemplo, no sentido de obter a simplificação de certos trâmites ou a eliminação de outros desnecessários, tais como a aprovação prévia requerida para a abertura de novos escritórios ou para o desenvolvimento de programas publicitários. É importante destacar que a aquisição de modernas equipes de computação, por parte da Superintendência Bancária permitiu que a informação contábil que se entrega a esse setor fosse enviada por meios eletrônicos, com a decorrente automatização de validações, o que contribui a facilitar o processo.

Quanto ao resseguro com o exterior, existia até pouco tempo atrás -e foi eliminada- a exigência de oferecer localmente às companhias participação em cada negócio facultativo e receber delas, por escrito, a sua anuência ou rejeição, antes de obter a autorização para colocá-lo no exterior. Houve, então, certo grau de "des-regulação" no sentido qualitativo e quantitativo.

Em aspectos de maior importância, como a aprovação de apólices e tarifas pela autoridade de fiscalização, não

houve mudanças significativas, apesar de as autoridades terem manifestado a sua inclinação para a abertura e para um maior jogo das forças no mercado no setor de seguros.

Em outro âmbito, o Governo Nacional demonstrou a sua iniciativa no sentido de procurar a aprovação de uma Lei, por parte do Congresso Nacional visando liberalizar o acesso do investimento estrangeiro ao setor financeiro colombiano, incluindo os seguros.

Com relação à banca, foi se desenvolvendo um progressivo alívio da carga dos investimentos forçados, benefício que não abrangeu o setor dos seguros. Ao mesmo tempo, no entanto, tanto a banca, quanto as seguradoras foram sujeitas a exigências em matéria de fortalecimento patrimonial. No caso dos bancos, a rentabilidade melhorou sensivelmente, graças às medidas de apoio governamental, mas no setor de seguros, os investimentos obrigatórios de baixo rendimento continuam imperando ao mesmo tempo que as restrições impostas pelas autoridades a respeito do ajuste de tarifas. Achamos que, se não tivessem existido essas distorções, a rentabilidade do negócio teria sido suficiente para atrair maiores capitais em forma dinâmica, sem que a autoridade tivesse a necessidade de fixar níveis mínimos de patrimônio.

Em síntese, considerando o regime e as características descritos acima, próprios da atividade seguradora na Colômbia, podemos concluir que este é um mercado altamente regulado no que se refere aos aspectos básicos do negócio e que, nos últimos tempos, não foi objeto do que internacionalmente é chamado de "des-regulação", apesar de terem acontecido mudanças visando a simplificação de procedimentos importantes que contribuem à agilização administrativa e operativa das companhias do setor.

Gostaria de finalizar a minha exposição dizendo que a minha impressão pessoal sobre o balanço da indústria seguradora que tempo referido, é definitivamente positivo. Apesar das restrições e não obstante as dificuldades, o "modelo" colombiano de desenvolvimento da economia do seguro foi bem sucedido, foi se aperfeiçoando a través do tempo e configurou um contexto compatível com o acelerado porém equilibrado crescimento que teve o setor durante o último quinquênio. Ainda há muito para ser feito, mas ninguém pode duvidar que, na atividade dos seguros, o meu país atingiu um merecido prestígio no contexto latino-americano.

MUITO OBRIGADO

## CURRICULUM VITAE

Nome: WILLIAM R. FADUL VERGARA  
Profissão: Engenheiro Químico  
Especialização: Economia e Administração

### Cargos desempenhados no setor público:

- Vice-Ministro e Ministro (encarregado) de Minas e Energia
- Diretor Geral da Administração Postal Nacional
- Diretor Geral do Instituto Nacional de Rádio e Televisão
- Diretor de Planejamento e Mão de Obra do Serviço Nacional Aprendizagem, SENA.

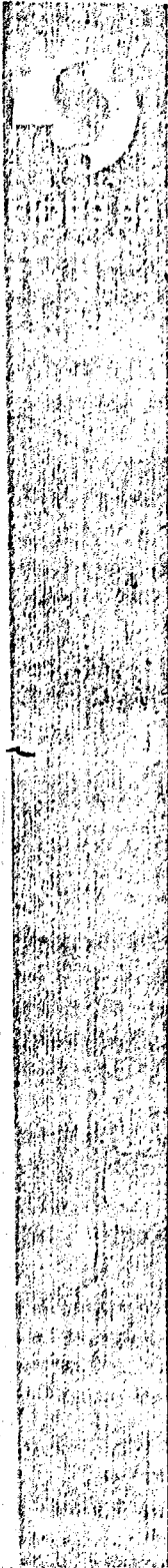
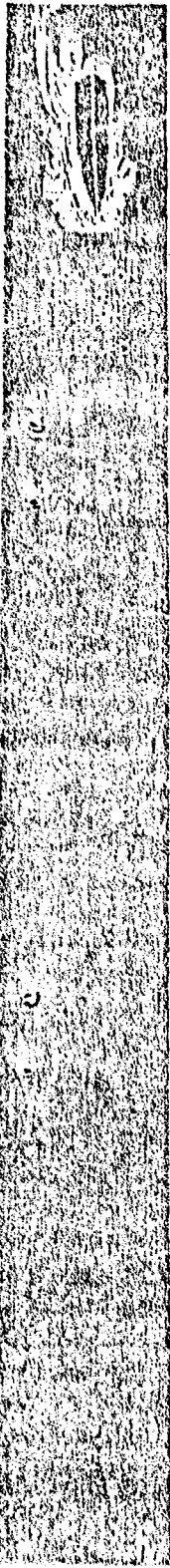
Participou de várias Juntas Diretivas de empresas e entidades, dentre elas as seguintes: Bolsa de valores de Bogotá, Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL; Conselho Nacional de Televisão; Empresa Colombiana do Níquel, ECONIQUEL; Conselho Aeronáutico Nacional; Federação Nacional de Comerciantes, FENALCO; Instituto Nacional de Seguros; Inverseguros S.A.; Clube de Banqueiros.

### Atividades em FIDES

- Presidente da Comissão Regional Andina
- Presidente da Comissão de Educação em Seguro
- Presidente do Comitê de Assuntos Jurídicos e Econômicos
- Organizador do Congresso Ibero-americano de Direito de Seguros
- Presidente da Delegação Colombiana às Conferências Hemisféricas de Seguros de FIDES.
- Editor, junto com o doutor Juan Manuel Díaz-Grahados, Vice-Presidente Jurídico de FASECOLD, dos livros "Legislação Comparada de Seguros" e "Memórias do Congresso Ibero-americano de Direito de Seguros."

### Outras atividades:

Professor universitário, colunista de importantes jornais nacionais em temas de economia; conferencista do Instituto Colombiano de Administração, INCOLDA, da Sociedade Colombiana de Economistas e de outras entidades.



**XXII** CONFERENCIA  
HEMISFÉRICA DE SEGUROS  
Buenos Aires, 5 al 8 de Noviembre de 1989.

**"Experiencia Argentina de  
Análisis Estratégica"**

**S. Juan Carlos Authier**

Secretaría: Maipú 687 5º piso - 1008 Buenos Aires - Argentina

EXPERIÊNCIA ARGENTINA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

INTRODUÇÃO

Durante os primeiros meses de 1987, os condutores da Associação Argentina de Companhias de Seguros, em face de uma profunda crise na atividade seguradora argentina que se manifestava a través de diferentes indicadores (baixos níveis de rentabilidade, competitividade e inovação, baixos níveis dos Recursos Humanos, falta total de hierarquização, processo de diminuição da atividade, etc.) resolve convocar as suas associadas para juntas empreenderem o duro porém estimulante caminho de imaginar primeiro e depois construir um futuro de crescimento onde a rentabilidade seja prêmio às capacidades competitivas e de inovação das Companhias. Na necessidade de imaginar caminhos efetivos e eficientes para que, a partir dessa situação crítica pudéssemos atingir no médio e longo prazo os comportamentos requeridos, os condutores da Associação Argentina de Companhias de Seguros achou não haver outro meio que o de institucionalizar uma análise estratégica global da atividade, que tivesse forte consenso entre todos os operadores da mesma. É esta a atitude que a Associação Argentina de Seguros resolveu tomar e que começou a desenvolver desde os primeiros meses do ano 1987.

ANÁLISE ESTRATÉGICA GLOBAL DA ATIVIDADE SEGURADORA PRIVADA ARGENTINA

O processo iniciado por esta Associação faz dois anos supõe uma análise plenamente dinâmica, com elevado nível de participação das empresas associadas na procura de que os agentes de câmbio sejamos todos e cada um dos seguradores privados argentinos.

A metodologia utilizada pode ser sintetizada no cumprimento dos seguintes estágios:

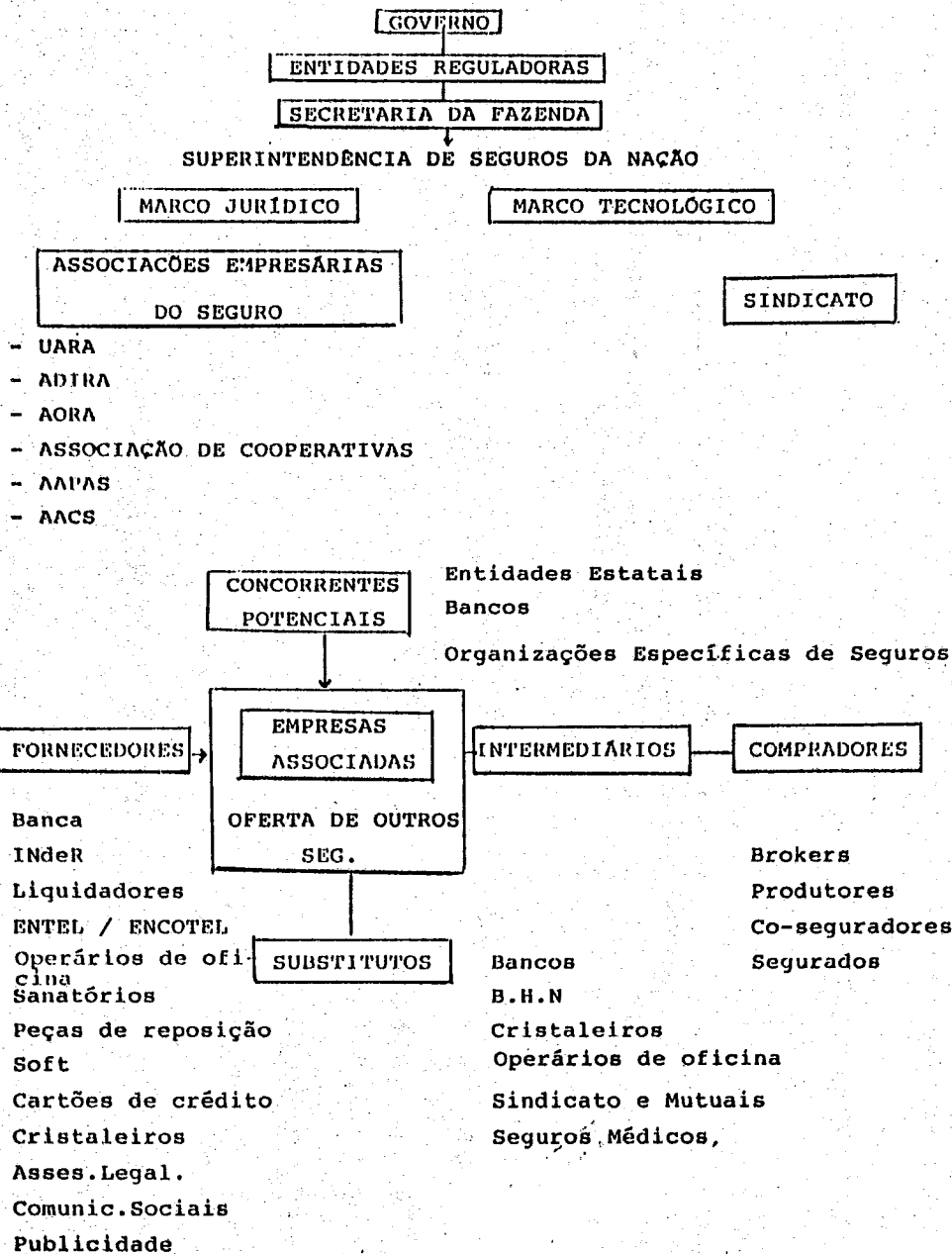
- I Estrutura da atividade seguradora privada argentina.
- II Definição do negócio.
- III Análise interna da atividade.
- IV Análise prospectiva do negócio.
- V Definição de objetivos.



**I - ESTRUTURA DA ATIVIDADE SEGURADORA PRIVADA ARGENTINA**

Para a obtenção do desenvolvimento desta estrutura, o grupo teve de identificar e resolver as interações existentes entre as empresas associadas e o contexto.

Apresentamos a seguir essa estrutura:



**II - DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

Neste estágio foi preciso definir e resolver quais as características que identificavam o negócio segurador, particularmente segundo as suas percepções como empresários.

- a) Captar fundos para satisfazer expectativas de incerteza.
- b) Satisfazer a explícita ou potencial necessidade de transferir os danos eventuais ao segurador.
- c) Um sistema financeiro que permita:
  - cobrir perigos

- oferecer sistemas de poupança a médio e longo prazo, como também outros sistemas financeiros.

d) Previdência.

### III - ANÁLISE INTERNA DA ATIVIDADE

Para isso, resolveu-se quais os fatores chave do negócio, isto é, descobrir aquelas áreas da atividade onde se localizavam os temas de grande impacto, os temas sobre os que devem concentrar-se os recursos e as energias das organizações.

As áreas chave de referência foram as seguintes:

- Capital / Patrimônio
- Imagem
- Marketing
- Subscrição
- Cobranças
- Resseguro
- Sinistros
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Administração / Despesas de exploração
- Finanças / Investimentos
- Área Jurídica
- Lobby / Comunicações

Finalizada a formulação das áreas chave do negócio se propôs estabelecer quais as fortalezas e quais as debilidades de cada uma delas. Em outras palavras, aqueles temas onde os empresários reconhecem possuir fortes aptidões e/ou fortes carências como companhias do mercado segurador.

Esta análise representa as forças e/ou fraquezas que as associadas achavam perceber em forma global dentro das suas companhias.

#### CAPITAL / PATRIMÔNIO

Fraquezas:

- Sobre-entendidos
- Escassez nas nossas afiliadas
- Dificuldade para obtê-lo devido à baixa rentabilidade do negócio
- Alta imobilidade do que se possui

### IMAGEM

#### Fraquezas:

- Falta de informação objetiva.
- Falta de consciência por parte dos seguradores sobre a necessidade de criar e manter a imagem
- Imagem pública ruim como Seguradores e da Associação
- Déficit de imagem do segurador vs. imagem do produtor em face ao freguês
- Não existe clareza a respeito da função do seguro na economia e na sociedade

### MARKETING

#### Fraquezas:

- Identificação errônea do freguês
- Ignorância sobre ferramentas de marketing
- Falta de pesquisa do mercado
- Alta dependência dos produtores independentes
- Falta diferenciação de produto
- Falta política de marca
- Baixa profissionalidade do canal produtores-assessores
- Alta participação em ramos deficitários
- Elevadas despesas de aquisição

### SUBSCRIÇÃO

#### Fraquezas:

- Falta de consciência e ignorância da necessidade de subscrever

#### Fortalezas:

- Há parcelas da população que reconhecem vantagens comparativas das associadas vs. a caixa e cooperativas

#### Fortalezas:

- Quantidade e distribuição geográfica dos distribuidores
- Serviço personalizado

- Inadequada estrutura tarifária para a realidade do mercado
- Controle inadequado
- Falta de profissionalização e especialização dos RRIII
- Subordinação ao INDeR

#### COBRANÇAS

##### Fraquezas:

- Fraqueza no sistema de cobranças
- Falta de consciência do impacto decorrente de utilizar o financiamento adequado como ferramenta comercial
- Falta de utilização dos canais alternativos de cobranças
- Desaparecimento do conceito da subordinação da cobertura de pagamento
- Excesso de devedores por prêmios e decorrente diminuição da capacidade de investimento

##### Fortalezas:

- O Segurado paga

#### RESSEGURO

##### Fraquezas:

- Falta de consciência e ignorância a respeito do Resseguro Internacional
- Isolamento local / destigmatização
- Arbitrariedade e monopólio do INDeR
- Falta de inovação
- Falta de capital
- Concorrência por custo e não por serviço e assessoramento
- Subordinação ao INDeR

## SINISTROS

### Fraquezas:

- Falta de informação estatística
- Fraudes / Criminalidade
- Nível ético geral
- Sistema tarifário e ressegurador que não motiva a baixa sinistralidade
- Baixa tecnologia na administração de sinistros
- Falta de ação conjunta para a diminuição de sinistros
- Discricionariedade e heterogeneidade dos juizes na valorização da vida e/ou lesões
- Consciência e falta de prevenção
- Legislação penal e aplicação inadequada por juizes e agentes da polícia
- Indiferência das Forças Policiais sobre delitos que geram sinistros
- Pagamentos demorados

## RECURSOS HUMANOS

### Fraquezas:

- Baixo nível de Recursos Humanos no setor Segurador.
- Dificuldade de obter no mercado trabalhista Recursos Humanos idôneos
- Falta de consciência da importância de contar com recursos humanos de nível
- Falta de consciência e oferta de mecanismo eficiente de Recursos Humanos

### Fortalezas:

- Os sinistros se pagam
- Atendimento personalizado
- Baixa exposição a perigo de catástrofe
- Baixa frequência sinistral em alguns casos

### Fortalezas:

- Bom nível potencial de Recursos Humanos

- Falta de consciência da necessidade de desenvolvimento e planos de carreira para o Recurso Humano
- Baixo nível de remunerações em face de uma atitude permisiva de compensação permitindo-lhes produção própria

#### SISTEMAS

##### Fraquezas:

- Falta de Base de dados a nível nacional, setorial, associação
- Transmissão e tele-processamento
- Falta de compatibilidade entre os sistemas existentes
- Atrassos importantes nos sistemas de informação
- Baixo nível de conscientização da importância na condução dos negócios
- Falta de inovação
- Totalmente direcionados na resolução de problemas internos
- Falta de sistemas orientados ao atendimento personalizado

#### ADMINISTRACÃO / DESPESAS DE EXPLORACÃO

##### Fraquezas:

- Altos níveis de custo geral
- Falta de transparência na informação
- Rigidez
- Falta de escala a nível de companhia individual
- Altos níveis de custo operativo

#### FINANCAS / INVESTIMENTOS

##### Fraquezas:

- Posicionamento em imóveis
- Descapitalização
- Iliquidez
- Pouca profissionalização

##### Fortalezas:

- Flexibilidade

## ÁREA JURÍDICA

### Fraquezas:

- Ambigüidade jurisprudencial
- Lentidão exagerada do processo judicial
- Sentenças dispare, excessivas e desbordadas
- Perigos de Responsabilidade Civil / Acidentes de Trabalho de indenização imprecisa / valoração
- Relaxamento da ética profissional

## LOBBY / COMUNICAC/OES INSTITUCIONAIS

### Fraquezas:

- Falta de consciência da sua relevância
- Objetivos pouco claros
- Falta de experiência
- Falta de política de antecipação
- Pouca atividade ofensiva
- Falta de profissionalidade
- Falta de informação
- Falta de continuidade institucional

### Fortalezas:

- Poder de chegada a fatores de poder
- Representatividade

## IV - ANÁLISE PROSPECTIVA DO NEGÓCIO SEGURADOR

Definiu-se consensualmente cenários nos quais, com maior probabilidade poderá desenvolver-se a atividade seguradora, durante um período de 2 a 5 anos. Um cenário é uma descrição de um futuro possível baseado num conjunto mutuamente integrado e consistente de hipóteses a respeito de variáveis não controláveis; neste caso não controláveis pelas Companhias Associadas.

Considerando o esquema do negócio e em função dos cenários já descritos, avaliaram-se os impactos relevantes dos efeitos desses cenários sobre as Companhias Seguradoras.

Daí decorreram um conjunto de claras ameaças e/ou oportunidades que se apresentavam como sinais antecipados que deviam ser potenciadores de ações inteligentes de parte das associadas.

Como exemplo, a seguir, enumeramos algumas dessas ameaças e oportunidades:

### Ameaças

- Inflação
- Forte des-hierarquização e profissionalização dos RRHH no setor
- Continuidade do monopólio do INDER
- Controles e regulações demais da Superintendência da Nação
- Falta de consciência e ignorância a respeito do Resseguro Internacional
- Privilégios da Caixa Nacional de Poupaça e Seguros
- Pensão Tributária

### Oportunidades

- Expectativa de mudança da função tradicional empresária do Estado
- Expectativa de privatizações
- Sistema previdencial estatal em decadência

### V - DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Após ter desenvolvido durante vários meses os estágios (I a IV) do processo de análise estratégica, foi possível chegar a um consenso entre as associadas fundamentalmente a respeito de um conjunto de Ameaças e/ou oportunidades que se apresentavam no horizonte prospectivo da atividade. Aliás, todos os empresários dessa turma tinham se sentido fortemente identificados com as Fraquezas e/ou Fortalezas que caracterizavam as Companhias Associadas, mostrando as mesmas, descarnadamente, o desafio de mudança e desenvolvimento que demandavam urgentemente as suas organizações para enfrentar, com alguma possibilidade de sucesso, os objetivos de sobrevivência.

Em face desta situação interna das associadas e considerando o marco prospectivo referido anteriormente, combinaram-se um conjunto de OBJETIVOS que sintetizarão uma atividade seguradora possível porém fundamentalmente mais atrativa.

A seguir, vamos descrever alguns dos mais relevantes:

- 1- Minimizar os efeitos da inflação sobre os resultados.
- 2- Profissionalizar o management do negócio visando preparar as nossas companhias para concorrer num mercado que estimule a inovação, a criatividade e a qualidade de serviço ao freguês.
- 3- Potenciar os recursos humanos na procura de um elevado nível de profissionalização e hierarquização do mesmo dentro da atividade seguradora.
- 4- Desenvolver a previdência social privada.



- 5- Preparar as Associadas profissionalmente em temas referidos a Resseguro Internacional.
- 6- Conscientizar a respeito da importância da condução profissional do resseguro no negócio segurador.

#### ACOES ESTRATEGICAS

Num processo altamente dinâmico neste período (do ano 87 até a data de hoje) foram-se gestando respostas concretas visando facilitar a obtenção dos objetivos expostos supra. Dentre as mais representativas podemos assinalar, entre outras:

- A- CIFA; projeto educativo para o mercado segurador privado.
- B- UNIDADE DE CONTA DE SEGUROS.
- C- SEGURO DE RETIRADA.
- D- ANÁLISE ESTRATÉGICA DO RESSEGURO COMO PARTE ESSENCIAL DO NOSSO NEGÓCIO.

#### A - CIFA; projeto educativo para a Associação Argentina de Seguros

Achamos suficientemente representativo para explicar o sentido desta ação estratégica, reproduzir a seguir as fundamentações que acompanharam o projeto de referência.

O mesmo iniciou as suas atividades em junho de 1988 respondendo na sua totalidade ao plano desse projeto educativo. O centro referido já concretizou um importante conjunto de atividades de modalidades diversas com o objetivo de responder a requerimentos dos diferentes níveis. Até a data de hoje se realizaram 30 cursos modulares de especialização, 2 cursos de formação integral em seguros, 1 curso integral de resseguro, 2 reuniões de atualização em assuntos de grande interesse, 3 cursos in Company e 1 jornada de marketing, com um total de 1.560 participantes. A temática dos mesmos abrangeu do técnico até o management e do referente à atitude pessoal até assuntos de grande interesse geral.

Os planos de desenvolvimento para os próximos anos prevêem um alto crescimento na oferta de treinamento profissional com tecnologia educativa de primeiro nível.

#### FUNDAMENTAÇÃO

A Associação Argentina de Companhias de Seguros acredita firmemente que a situação desejada por todos os operadores é a obtenção de níveis de rentabilidade que tornem o negócio segurador suficientemente atrativo, numa situação de crescimento ininterrupto.

A condição para a obtenção desses objetivos deve ser o desenvolvimento em todas e cada uma das empresas associadas de fortes CAPACIDADES COMPETITIVAS que sejam o resultado das suas próprias habilidades gerenciais na aplicação de estratégias criativas e inovadoras, que procurem em primeiro lugar a satisfação das necessidades de todo o mercado de seguros.

Estas capacidades de criatividade e inovação são o produto das capacidades das pessoas, fator estratégico chave para a obtenção da profunda mudança de situação da atividade.

---

A Associação toma a iniciativa de colaborar no desenvolvimento das capacidades necessárias para dinamizar o mercado segurador. A tais fins desenvolveu o PROJETO EDUCATIVO que detalhamos a seguir:

---

Este projeto oferece um amplo leque de recursos educativos de diversas formas, temas e oportunidades que visam sustentar o desenvolvimento durante 1988 de dois níveis das companhias:

- 1). As pessoas que compõem os máximos níveis de direção das Companhias.
- 2) Níveis gerenciais, de supervisão e auxiliares comerciais, técnicos e/ou administrativos de diferentes tipos que se desempenham no setor de seguros.

---

1) NÍVEIS DE DIREÇÃO: (MÁXIMO NÍVEL)

Achamos que se não se produzem desenvolvimentos neste setor é de esperar que se desaproveitem os desenvolvimentos produzidos nos outros níveis. Este nível é o dinamizador natural da atividade e de qualquer avanço que nele acontecer que será um fator de multiplicação em todos os outros.

A oferta educativa para este nível em 1988 terá um tema central ao qual se referirão os temas particulares. Será: "A RENTABILIDADE DA ATIVIDADE SEGURADORA"

Dentre os temas a serem desenvolvidos, consideraremos em forma conjunta com especialistas de primeiro nível os seguintes itens:

- . Focalização estratégica do Negócio
- . Marketing estratégica de serviços

- . Qualidade do serviço ao freguês
- . Desenvolvimento dos recursos humanos
- . A informática que necessitamos

## 2) FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA ATIVIDADE SEGURADORA

Este programa é dirigido a todos os níveis gerenciais, de supervisão e a todos os auxiliares comerciais, técnicos e/ou administrativos de diferentes tipos que se desempenham no setor.

A tais fins se desenvolveu um conjunto de atividades educativas que detalharemos mais adiante e que podem ser administradas em três modalidades diferentes:

1. Na Associação: será desenvolvido um programa de estudos que, nas datas referidas, efetuar-se-á na Associação, e no qual poderão inscrever-se os funcionários de qualquer uma das companhias associadas.
2. Nas Companhias: As companhias poderão subscrever "Convênios educativos" com a Associação para ministrar nas suas instalações e com os seus funcionários o mesmo programa ou alguma das suas partes. A Associação põe a disposição das companhias o material de estudo e seus instrutores treinados.
3. Na Associação para uma companhia: Aquelas companhias que o desejarem poderão utilizar as instalações da Associação para ditar o programa ou alguma das suas partes para seus próprios funcionários e com material e instrutores da Associação.

Para as modalidades 2 e 3, a Associação contará com um serviço de assessoramento às companhias sobre a melhor maneira de aproveitar esta oferta.

O esforço voltado no treinamento e na formação dos Recursos Humanos de atividade seguradora, estará dividido segundo duas focalizações diferentes:

- I ) Treinamento integral a nível negocio.
- II ) Treinamento específico por fator chave do Negócio Segurador

### B - UNIDADE DE CONTA DE SEGUROS

Em face do efeito negativo que tem a inflação neste negócio decorre a resposta a través de um sistema chamado Unidade de Conta de Seguros (UCS) que, em termos globais pretende equilibrar os ingressos e egressos

reais de uma Companhia de Seguros. A experiência, do seu início até hoje, permitiu gerar um importante avanço na condução profissional desta atividade, isto é, uma tomada de consciência definitiva e irreversível do conceito de valor atual líquido.

C - SEGURO DE RETIRO

Em face da crise profunda do sistema previdencial argentino, decorre outra ação que podemos considerar altamente criativa e inovadora. Como tal, o Seguro de Retiro nasce com uma abordagem de negócio com uma focalização muito atual que se diferencia claramente do esquema de concorrência do resto dos produtos do mercado de seguros.

Não temos dúvidas de que esta ação será geradora de uma mudança profunda no marketing de seguros.

D - ANÁLISE ESTRATÉGICA DO RESSEGURO

Durante os últimos meses do ano 1988, a Associação Argentina de Companhias de Seguros, desenvolveu como um sub-produto da análise global estratégica da atividade seguradora um específico do Resseguro.

A esses fins, empregou-se uma metodologia semelhante embora adaptada ao tema do Resseguro.

Descrevemos os estágios e o detalhamento da referida metodologia empregada para mostrar os passos que, em forma grupal e sempre procurando o consenso, foram percorridos pelos membros da Associação.

ESTÁGIOS PARA O ANÁLISE ESTRATÉGICO DO RESSEGURO

A) O Resseguro como parte do nosso Negócio

A proposta de trabalho foi a de elaborar e determinar em conjunto quais as razões de ser, / propósitos básicos que deve ter o Resseguro como parte integrante do Negócio Segurador Privado. PARA QUE EFETUAMOS O RESSEGURO? Além disso, propôs-se que cada turma avaliasse quais as Áreas Chave do Negócio Segurador sobre as quais o Resseguro influenciava diretamente.

Finalmente deviam elaborar um ranking segundo o grau de influência do Resseguro no ACR.

B) Diagnose de situação

A diagnose a ser elaborada supunha a identificação e avaliação das FORTALEZAS e FRAQUEZAS que eram percebidas pelos integrantes da Associação nos seguintes tópicos:

B1) Fo/Fr na condução interna deste fator chave do negócio (Resseguro) por parte da média das Companhias Associadas.

B2) Fo/Fr da OFERTA LOCAL de Resseguro (INder).

B3) Fo/Fr dos Resseguradores estrangeiros.

C) Cenários 89/90

Com a metodologia proposta os integrantes da Junta deveriam combinar comportamentos possíveis/probáveis das variáveis do macro-contexto (político-econômico-social) que mais possam impactar na atividade de seguros / resseguros e os comportamentos possíveis e probáveis da oferta do Resseguro na República Argentina durante os anos 89/90.

O produto destes acordos deveriam ser (x) cenários que sejam percebidos como os comportamentos possíveis / probáveis e interdependentes do conjunto de variáveis do contexto NÃO controlados pelas Associadas e que influenciarão sem dúvida nos resultados do negócio segurador.

D-Detecção de oportunidades / ameaças.

Da análise detalhada dos cenários estabelecidos, os grupos deviam individualizar e avaliar as diferentes OPORTUNIDADES / AMEAÇAS que esses cenários possam gerar nas Companhias de Seguros Privadas.

E) Elaboração e acordo de linhas de ação estratégica sobre Resseguro

Em função das oportunidades / ameaças percebidas nos diferentes cenários e considerando as capacidades / incapacidades internas das nossas associadas na condução do Resseguro, devemos ir combinando linhas de ação estratégicas, que considerem, a todo momento, a consecução de objetivos de sobrevivência e crescimento das Associadas a través de uma melhoria substancial da rentabilidade do negócio segurador privado.

À maneira de resumo do resolvido nas diferentes reuniões atingiram-se as seguintes conclusões:

O Resseguro forma parte essencial da atividade seguradora privada, e o que puder acontecer positiva ou negativamente

no assunto referido, influenciará diretamente nas seguintes áreas chave de resultados do negócio segurador.

- Rentabilidade
- Exposição ao perigo

- Comercialização: preço - produto
- Financeira
- Gestão de perigo
- Custo administrativo
- Balanço econômico
- Política de Retenção
- Recursos Humanos: subscrição - resseguro

Considerando a avaliação do estado de situação interna das companhias Associadas na condução deste fator chave (Resseguro), a atual diagnose de oferta local (INDeR) e a análise prospectiva realizada a través de ter resolvido quais os cenários mais probáveis nos quais se desenvolverá a atividade nos próximos dois anos 89/90, de consenso entre os participantes, concluiu-se que as fraquezas tanto internas das Companhias quando da oferta local INDeR, combinam-se de tal jeito com as fortes ameaças e fracas oportunidades percebidas, que se faz imprescindível acionar sobre esse contexto de situação.

O referido supra, gerou na totalidade dos integrantes uma clara sensação de necessidade de estabelecer objetivos atingíveis, que visem modificar a oferta de Resseguro, durante os anos 1989/90.

A consecução destes objetivos, seriam segundo as conclusões atingidas, condições necessárias para a sobrevivência eventual crescimento da atividade seguradora privada argentina, a través do fortalecimento da rentabilidade econômica-financeira do negócio.

Além disso é muito importante considerar que, em face das ameaças que apresentam os cenários mais probáveis, ficaria um único caminho para a Associação Argentina de Companhias de o de tentar uma mudança possível e atingível no sistema de Oferta de Resseguro.

Decorre claramente deste trabalho que a estratégia de assumir uma função passiva poderia significar um erro de efeitos não previsíveis para a atividade privada.