

**GRUPOS ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA DE RESSEGUROS BRASILEIRA: UMA VISÃO DE SUA  
FORMAÇÃO INICIAL**

***STRATEGIC GROUPS IN THE BRAZILIAN REINSURANCE INDUSTRY: AN OVERVIEW ON ITS INITIAL  
CONFIGURATION***

***GRUPOS ESTRATEGICOS EN LA INDUSTRIA DE RESEGUROS BRASILEÑA: UNA VISIÓN DE SU  
FORMACIÓN INICIAL***

**Selma Sotelo Pinheiro**

Mestra em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá (UNESA)  
Endereço: R. Barão de Itapagipe, n. 255, Rio Comprido, CEP: 20261-901. Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Telefone: (21) 2503-1017  
E-mail: selmasotelo@gmail.com

**Irene Raguenet Troccoli**

Doutora em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Endereço: Av. Pres. Vargas, n. 648, Centro, CEP: 20071-001. Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
Telefone: (21) 2206-9741  
E-mail: irene.troccoli@estacio.br

Artigo recebido em 18/06/2015. Revisado por pares em 28/08/2015. Reformulado em 01/03/2016. Recomendado para publicação em 28/03/2016, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2015. Avaliado pelo Sistema *Double blind review*.



## RESUMO

Esta investigação qualitativa sobre o mercado de resseguros brasileiro teve o objetivo de resgatar o modo como cinco resseguradoras locais em funcionamento no Brasil se configuraram estrategicamente depois da abertura deste mercado. Pelo método utilizado houve a formação de dois grupos estratégicos (GE): um formado pelas resseguradoras locais com atuação endógena, e outro formado pelo Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), conjuntamente com as resseguradoras locais de atuação exógena. A contribuição teórica está na surpresa representada pelo fato de o IRB, apesar de sua configuração histórica específica e muito diferenciada dos demais *players* analisados, não se ter configurado como um GE específico, especula-se uma eventual revisão sobre a influência de fatores organizacionais internos aparentemente fortes tais como a cultura empresarial, sobre as definições estratégicas.

**Palavras-chave:** Resseguro; Agrupamentos estratégicos; Estratégia empresarial.

## ABSTRACT

This qualitative research on the Brazilian reinsurance market presents the strategically shaping of five local reinsurers operating in Brazil after the deregulation of this market. The method used showed two strategic groups (SGs): one formed by local reinsurers with endogenous activity, and another formed by Brazilian Institute of Reinsurers (IRB in Portuguese language acronym) in a set with local reinsurers with exogenous activity. The theoretical contribution lies in the surprise represented by the fact that IRB, despite its specific and differentiated historical configuration from the other analyzed players, did not form a SG, which allows speculation about a possible review on the influence of apparently strong internal organizational factors, such as corporate culture, on strategy settings.

**Key-words:** Reinsurance; Strategic groupings; Business strategy.

## RESUMEN

Esta investigación cualitativa sobre el mercado de resseguros brasileño tuvo el objetivo de rescatar la manera como cinco resseguradoras locales en funcionamiento en Brasil se configuraran estratégicamente después de la a pertura de este mercado. Por el método utilizado hubo la formación de dos grupos estratégicos (GE): un formado por las resseguradoras locales con actuación endógena, y otro formado por el *Instituto de Resseguros do Brasil* (IRB) conjuntamente con las resseguradoras locales de actuación exógena. La contribución teórica están la sorpresa representada por el facto del IRB, apesar de su configuración histórica específica y muy diferenciada de los demás *players* analizados, no se tener configurado como un GE específico, se especula una eventual revisión sobre la influencia de factores organizacionales internos aparentemente fuertes tales como la cultura empresarial, sobre las definiciones estratégicas.

**Palabras-clave:** Resseguro; Agrupamientos estratégicos; Estrategia empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de resseguro - o seguro do seguro – é um dos setores financeiros mais relevantes da economia mundial. Ele possibilita que empresas públicas e privadas obtenham, por meio das companhias de seguro, capacidade e ou cobertura securitária para patrimônios já existentes e para construção de obras de infraestrutura indispensáveis ao crescimento e ao desenvolvimento nacional.

No Brasil, o mercado de resseguros permaneceu por quase 70 anos sob o monopólio do Estado, representado pelo Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). Sua abertura ocorreu em 2008, após aprovação da Lei Complementar nº 126, e com a entrada em vigor da Resolução 168 do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP). Este movimento tornou possível que resseguradores internacionais passassem a receber autorização para operar no mercado ressegurador brasileiro, ao mesmo tempo em que o IRB ganhava a denominação de IRB Brasil Re.

Por consequência, o mercado ressecuritário do país passou por período de transição, sofrendo mudanças profundas. Além de ter se transformado em importante alvo das seguradoras estrangeiras, ele experimentou a adoção do país pelos resseguradores internacionais (REACTIONS MAGAZINE, 2008). Além da abertura à iniciativa privada, a nova legislação também permitiu que os novos *players* se constituíssem sob três formas distintas: resseguradora local, resseguradora admitida, resseguradora eventual (GOLDBERG, 2008).

Já sob o ponto de vista da rivalidade e, especialmente, das estratégias competitivas adotadas pelas diversas empresas que passaram a constituir o mercado ressegurador brasileiro, é legítimo supor que seja interessante mapear aquelas adotadas quando da abertura desse último. Isso porque esse mapeamento pretérito, seja ele em qualquer indústria, pode ajudar seus decisores estratégicos a tomar decisões, ao diminuir a incerteza e ao aumentar a compreensão dos elementos que compõem essas decisões. Em outras palavras, conhecer o passado recente pode auxiliar no processo decisório em novos cenários competitivos que se descortinarão, especialmente aqueles desfavoráveis (RANDALL, 2009; MADSEN; VANCE, 2009).

Neste panorama, e considerando a mudança radical havida em consequência à abertura do mercado ressegurador brasileiro, na composição e na forma de atuação dos novos *players*, o objetivo do presente artigo foi mapear os grupos estratégicos (GE) que compunham o segmento de resseguradoras locais em atuação no Brasil. Temporalmente, foi determinado que esse mapeamento fosse executado com dados obtidos até o final do ano de 2011, partindo da premissa de que um triênio seria suficiente para o rearranjo estratégico das empresas.

A decisão pelo estudo das resseguradoras atuantes na modalidade local, em detrimento dos demais tipos, ocorreu em função de dois motivos: a) tratava-se do segmento de maior relevância no mercado ressegurador no ano de 2012, comparativamente às resseguradoras admitidas e eventuais, com seu *marketshare*, no ano de 2011, correspondendo a quase 70% do total do mercado brasileiro de resseguros (SUSEP, 2011); b) a quantidade de oito empresas, então componentes deste segmento, adequava-se à abordagem e ao instrumento de levantamento das informações primárias, respectivamente, a abordagem qualitativa e as entrevistas pessoais. A título de comparação, nesta mesma época havia 29 resseguradoras admitidas e 54 eventuais.

Além desta introdução, o artigo traz referencial teórico, seção relativa à estrutura da indústria brasileira de resseguros, aspectos do método, resultados das pesquisas secundária e primária, e discussão e sugestões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER**

Porter (1979, 1980, 1981, 1989, 1991, 1996) notabilizou-se pela pesquisa sobre o comportamento empresarial em nível estratégico. Exemplo do resultado desses estudos foi sua proposta de que diferentes empresas dentro de uma mesma indústria podem ter seu comportamento estratégico mapeado a partir de 13 dimensões estratégicas: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de

preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e de países anfitriões (PORTER, 1989),

Essa asserção, assim como outros pensamentos da obra porteriana, tem sido tanto abraçada quanto criticada na academia desde sua concepção. Schneider *et al.* (2009, p. 299), por exemplo, mostraram que, no universo dos trabalhos da área de estratégia veiculados nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPADs) do decênio 1997-2006, “Michael Porter é um autor com grande influência nas pesquisas acadêmicas de estratégia”. Opinião semelhante têm Stonehouse e Snowdon (2007), para quem 25 anos passados desde o início do pensamento porteriano não lhe tinham retirado a capacidade de prover *insights* notáveis derivados dos construtos competição e estratégia.

Por outro lado, julgamentos mais ácidos sobre esse autor também têm sido veiculados no cenário da Administração. Speed (1989), por exemplo, trouxe uma útil revisão das críticas acadêmicas existentes até fins dos anos 1980, especificamente à obra de 1980; sua conclusão foi de que, se muitas delas poderiam ser respondidas por terceiros autores, outras se mantinham válidas, especialmente as referentes à determinação das forças competitivas e à ausência de orientação sobre a aplicação operacional da teoria. Mais de uma década após, Aktouf (2002) também se lançaria nessa avaliação, afirmando que a obra porteriana seria recheada de falhas científicas e epistemológicas consideradas inadmissíveis, tais como positivismo excessivo, e objetivação-reificação exacerbada das organizações e dos dirigentes. Da mesma forma, Leitão e Machado (2004) ressaltaram que

[em Porter (1980)] o exame dos fatos se resume a uma relação de causa e efeito e à busca de uma solução restauradora do equilíbrio desfeito, mas no âmbito do *establishment*. A pretensa solução acabará sendo acompanhada por um novo problema ou desequilíbrio, de forma que o processo se repetirá *ad infinitum*, pois a maneira pela qual se conhece o problema não muda. (LEITÃO e MACHADO, 2004, p. 1052).

Uma terceira via de pensamento acadêmico surgida na esteira da literatura porteriana dedicou-se a propor refinamentos que lhe agregassem valor. Exemplo foi a contribuição de Wright (2006), que visou a áreas onde essa teoria poderia ser aperfeiçoada, tais como a escolha da estratégia genérica, e a competição com apenas uma estratégia isoladamente das Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

demais. Reforço anterior veio de Murray (1988), que propôs que as estratégias genéricas não seriam mutuamente exclusivas, podendo cada uma delas ser ligada a uma variedade de meios estratégicos. Autores brasileiros também se lançaram nessa empreitada, como ocorreu junto a Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), que trouxeram opiniões de autores diversos que criticaram, complementaram e refinaram a tipologia básica de estratégias porterianas.

## 2.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

O termo grupos estratégicos (GE) surgiu na academia com o trabalho de Hunt (1972), a partir de análises empíricas aplicadas a ramos industriais ao final dos anos de 1970. Cunhado como um nível intermediário de análise entre a empresa e a indústria como um todo, seu objetivo é auxiliar no estudo das diferenças na lucratividade entre as empresas no mesmo setor industrial (FIEGENBAUM; THOMAS, 1993).

O construto serve como instrumento para aprofundar o estudo da relação entre estratégia e desempenho industrial, ao concentrar a análise na arena competitiva de grupos de empresas com estratégias similares. Ligado ao ponto de vista da oferta, indica que os grupos são criados com base nas ações das empresas, sem envolver as reações dos compradores (GORDON; MILNE, 1999).

A partir dos anos de 1970, multiplicaram-se os estudos sobre os GE, tendo sido fundamentais, para este fluxo, o trabalho seminal de Hunt (1972) e a pesquisa de Porter (1989). O primeiro autor destaca-se por haver pioneiramente identificado que os participantes da indústria de produtos da linha branca diferiam entre si em algumas dimensões estratégicas-chave. Isolando quatro grupos a partir destas dimensões, ele os denominou de grupos estratégicos: grupo de empresas em uma mesma indústria, que são altamente simétricas no que diz respeito à estrutura de custo, ao grau de integração vertical, ao grau de diferenciação de produto, à organização formal, aos sistemas de controle, às recompensas/punições administrativas, às visões pessoais e às preferências quanto aos vários possíveis resultados.

Já o enfoque de Porter (1989) é um pouco diferente: grupo estratégico é um recurso analítico desenhado para ajudar em uma análise estrutural. Trata-se de uma referência

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016.

intermediária entre olhar a indústria como um todo e considerar cada firma separadamente. Por meio do agrupamento de firmas em GE é possível examinar e analisar a estrutura da arena competitiva específica ao grupo, avaliar sua atratividade, e analisar a competição tanto dentro do grupo quanto entre grupos.

O que se observa é que os pesquisadores tendem a concordar que os seguintes elementos sejam as bases do construto (COOL; SCHENDEL, 1987, 1988): a) um GE é composto por empresas que competem uma contra a outra com base em combinações similares de comprometimentos (recurso e escopo) estratégicos (DESS; DAVIS, 1984; OSTER, 1994; PORTER, 1980); b) grupos diferentes se distinguem pelas barreiras de mobilidade (OSTER, 1994; PORTER, 1980); c) diferenças intraindustriais em níveis de desempenho podem ser explicadas basicamente pela adesão a grupos diferentes, ou seja, estratégias diferentes específicas a cada grupo (DESS; DAVIS, 1984; OSTER, 1994; PORTER, 1980).

Vale notar que ainda subsistem frustrações a respeito da teoria dos GE e da pertinência dos resultados da pesquisa empírica nela baseada (BARNEY; HOSKISSON, 1990; COOL, 1985; HATTEN; HATTEN, 1987; MCGEE; THOMAS, 1986; THOMAS; VENKATRAMAN, 1988).

No caso, as insatisfações incluem base teórica insuficiente para o construto em si, especificação inadequada do modelo, seleção fortuita das dimensões estratégicas usadas para formar os grupos, e resultados inconclusivos da pesquisa empírica. Hatten e Hatten (1987), por exemplo, afirmam que os grupos estratégicos são meras conveniências analíticas usadas por pesquisadores, artefatos de nossas teorias e técnicas, sem um objetivo análogo no ambiente natural.

De qualquer forma, os GE são muito úteis à análise das indústrias, vez que permitem identificar os concorrentes mais próximos e merecedores de mais atenção, e colocar em segundo plano aqueles que se encontram fora dos limites do GE. O construto também se reveste de especial importância para a pesquisa de determinados comportamentos e de resultados heterogêneos que não podem ser explicados por ações isoladas das empresas da indústria (FARIA, 2006; SOUZA; BATISTA; SANTIAGO; CHAVES; PINTO, 2015).

De forma resumida, dizer é possível afirmar que a vantagem do conceito de GE é a de facilitar a análise estratégica. Isto porque permite um estudo mais aprofundado das ações e reações de empresas que competem mais acirradamente entre si do que com as demais integrantes da indústria, enquanto pertencentes a um grupo, mas sem que isto implique deixarem de lado suas particularidades e interesses individuais.

O construto também tem a capacidade de facilitar os estudos sobre estratégias empresariais e manutenção da vantagem competitiva. Quando o foco se volta para as ameaças e oportunidades ambientais ao desempenho organizacional, estabelecê-las em termos industriais pode confundir, por dois motivos: 1) a definição de o quê constitui uma indústria é frequentemente ambígua; 2) pressupõe-se que as empresas em uma indústria sejam essencialmente idênticas em termos das ameaças e oportunidades com as quais convivem (BARNEY, 1996).

### **3 INDÚSTRIA BRASILEIRA DE RESSEGUROS**

Resseguro é o “[...] seguro para uma companhia de seguros” (ELLIOT; WEBB; ANDERSON, 2001, p. 1), ou seja, é a modalidade de proteção de risco surgida a partir da constatação de que vultosos pagamentos de sinistros podem afetar negativamente os resultados de uma seguradora. Para evitar este problema, esta última paga um prêmio a outra seguradora a título de proteção, o qual lhe garante ressarcimento, parcial ou integral, desses gastos.

Assim, quando um sinistro ocorre, a segunda companhia de seguros - a resseguradora - paga, à primeira – ou seja, à seguradora - o equivalente à sua parcela de participação no risco, estabelecendo uma operação denominada de resseguro. De acordo com a Swiss Re (1997), o resseguro é o meio mais adequado para compensações temporal e espacial dos riscos e para a redução do capital envolvido. Isso porque, ao liberar o segurador da parte dos riscos que ultrapassa sua possibilidade financeira e que desequilibra sua carteira, o resseguro assegura flexibilidade na subscrição, prestação de bom serviço aos segurados, e motivação de toda a rede de vendas.

Desde o seu surgimento no Brasil, o resseguro era repassado quase que integralmente ao exterior, em consequência da desigualdade competitiva existente entre seguradoras nacionais e estrangeiras, e da ausência de regramento tarifário no país. Tal situação perdurou até 1939 quando, por intermédio do Decreto Lei nº 1.186, o governo brasileiro criou o IRB, sociedade de economia mista que recebeu o monopólio do resseguro do país. A partir de então, as seguradoras tornaram-se obrigadas a ressegurar as responsabilidades que excedessem sua capacidade de retenção própria no IRB, que passou a compartilhar o risco com todas as sociedades seguradoras em operação no país, por meio de retrocessão (OLIVEIRA, 2010).

#### **4ASPECTOS DO MÉTODO**

O presente estudo adotou a abordagem qualitativa, tratando-se de pesquisa bibliográfica-documental e de campo quanto aos meios, e descritiva quanto aos fins (MICHEL, 2009).

Após pré-teste, o levantamento de evidências primárias foi realizado no segundo semestre de 2012, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado com os sujeitos selecionados, que foram os executivos que detinham a mais elevada posição hierárquica nas empresas IRB, Ace, J. Malucelli, Austral e Mapfre, que representavam cinco das oito empresas que atuavam na modalidade de resseguradora local à época do trabalho de campo. Vale notar que três das oito resseguradoras locais à época da pesquisa se recusaram a dela participar: Munich Re, XL Re e Chartis Re.

Como esforço extra, visando a reduzir possíveis vieses resultantes das entrevistas com esses executivos, também foram entrevistados mais dois elementos: 1) o presidente da Associação Brasileira de Empresas Resseguradoras (Aber), entidade considerada porta-voz do segmento, fundada em 2007 e da qual participam todas as resseguradoras locais e admitidas do país; e 2) o representante da Pellon & Associados Advocacia Empresarial: maior escritório de advocacia atuante em direito securitário da cidade do Rio de Janeiro, que possui posição muito consolidada no mercado de advocacia de seguros e de resseguros do Brasil, tendo como diferencial o fato de que seus advogados, além da parte legal, também dominam as operações

de seguro e de resseguro, por serem egressos de empresas seguradoras e resseguradoras atuantes no mercado brasileiro.

O teor das conversas foi analisado à luz das informações e das inferências obtidas por meio do levantamento bibliográfico-documental, buscando a percepção dos executivos acerca das 13 dimensões estratégicas que, segundo Michael Porter (1989), são capazes de propiciar a identificação dos diferentes GE existentes em qualquer indústria. No transcurso das entrevistas, essas dimensões foram abordadas e avaliadas para que se pudesse ratificar ou retificar a configuração de GE apresentada na suposição inicial deste artigo.

Em seguida, foi construído quadro para analisar o paralelismo destas informações com as 13 dimensões estratégicas indicadas por Porter (1989), contendo: 1) a interpretação de cada dimensão na indústria de resseguros; 2) suas implicações em termos estratégicos, apontadas pelos entrevistados e seus aspectos estratégicos especificados para cada uma das empresas; e 3) a caracterização de cada aspecto em termos de pontos fortes e fracos, separada para cada uma das empresas, sendo que, neste último passo, adicionou-se uma terceira qualificação: ponto neutro, entendido como aquele que não representa nem força e nem fraqueza por parte da empresa.

Finalmente, essa interpretação sofreu uma sofisticação extra, sendo introduzidas as modulações de muito forte e de muito fraco, necessárias para refletir, com maior fidedignidade, a interpretação qualitativa dos elementos mapeados no levantamento das informações primárias. Desta forma, foi utilizada a seguinte notação para a qualificação das 13 dimensões estratégicas junto a cada empresa: PF\* = ponto muito forte; PF = ponto forte; PN = ponto neutro; pf = ponto fraco; pf\* = ponto muito fraco.

O passo seguinte foi a consolidação do mapeamento dos pontos fortes, fracos e neutros de cada uma das cinco empresas relativamente a cada uma das 13 dimensões estratégicas, e sua análise visual para avaliar até que ponto haveria (ou não) alinhamento das valorações entre as empresas que, segundo a suposição inicial, formariam os GE: o IRB seria um

GE, o segundo GE englobaria as empresas de atuação endógena (Ace e J. Malucelli) e o terceiro GE seria formado pelas empresas de atuação exógena (Austral e Mapfre).

Caso tal suposição se confirmasse, seria feita nova verificação para avaliar se os dois últimos GE apresentariam convergência a ponto de poderem ser configurados em um único GE. Finalmente, seria realizada a mesma análise visual comparativa dos pontos fortes, fracos e neutros do IRB com os das empresas formadoras dos GEs já identificados, para verificar se havia alinhamento do IRB a algum destes GEs, ou se o IRB formaria um GE isolado.

Vale notar que, ao longo desses passos, que vieram a gerar os Quadros 1 e 2 da presente pesquisa, assim como a interpretação de seus conteúdos, buscou-se minimizar a interferência de opiniões pessoais sobre os resultados primários. Para mitigar o clássico risco de se ter pesquisa qualitativa distorcida por eventuais vieses pessoais das autoras da pesquisa, foi realizada análise separada das evidências que geraram os Quadros 1 e 2 e suas respectivas interpretações. Em seguida, as pesquisadoras conversaram entre si, de modo a equalizarem suas interpretações e a gerarem resultado final o mais isento possível de ilações pessoais.

## **5 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DAS EVIDÊNCIAS**

### **5.1 RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA**

#### **5.1.1 Dimensão Especialização**

Para levantamento desta dimensão, aos executivos entrevistados foi solicitado relacionar as linhas de produtos e de serviços oferecidos por suas respectivas empresas no Brasil, a relacionar os segmentos de clientes já atingidos, e a indicar o alcance geográfico da oferta de seus produtos e de seus serviços. Também foram incentivados a descrever competências alavancadoras de novos negócios e habilitadoras à obtenção de novos clientes, existentes em suas respectivas empresas. No caso, o foco foi direcionado às possíveis limitações existentes nas linhas de produtos e de serviços, nos públicos-alvo e no alcance geográfico da resseguradora, assim como à existência de competências diferenciadoras por parte de cada uma delas.

De forma geral, os entrevistados apontaram como implicações estratégicas desta dimensão: a) atuação endógena torna a seguradora *hospedeira* da resseguradora, garantindo uma posição comercialmente confortável, enquanto a atuação exógena, apesar de obrigar à competição, abre maior número de oportunidades; b) atuação diversificada na linha de produtos pulveriza riscos; c) extensão geográfica da atuação pode resultar em balanceamento da cesta de ofertas; e d) as competências diferenciadoras geram fortes oportunidades.

### 5.1.2 Dimensão Identificação da Marca

Para mapeamento dessa dimensão, durante as entrevistas os executivos foram instados a se pronunciar sobre o diferencial de sua marca em relação às demais resseguradoras locais em atuação no mercado. Também foram conclamados a falar a respeito das iniciativas de sua empresa que ajudaram a criar esta diferenciação, e enumerar as competências internas existentes e que considerassem de elevada relevância para o processo de valorização da marca das empresas que estavam representando. Em resumo, o que se viu é que esta dimensão, na indústria de resseguro, está associada aos aspectos de capacidade financeira, bom *rating* fornecido por empresas especializadas, tradição no mercado internacional, conhecimento das carteiras dos clientes e à retrocessão para empresas de primeira linha.

De forma geral, os entrevistados apontaram como implicações estratégicas desta dimensão: a) parceria com ressegurador internacional assegura competências técnicas diferenciadoras; b) ter o governo do país como garantidor dos negócios traz imagem de solidez; c) a qualidade das relações interpessoais e a confiança entre as partes provêm diferencial, pois um contrato de resseguro representa compromisso de confiança que obriga a resseguradora a seguir a sorte da seguradora; d) a marca da resseguradora pode ser confundida com a da seguradora do grupo e criar suspeita de compartilhamento de informações confidenciais, gerando imagem negativa; e) baixa relevância estratégica da dimensão para as empresas com atuação endógena.

### 5.1.3 Dimensão Política de canal e Dimensão Seleção de canal

Para levantamento destas duas dimensões, cujas características dos resultados indicaram a conveniência de sua análise de forma conjunta, os entrevistados foram questionados a respeito da estratégia em uso para distribuição de produtos e de serviços de suas respectivas empresas. O que se buscou verificar foi se isto ocorre por relacionamento direto com o cliente final, ou fazendo uso de canais de distribuição específicos. Quando houve revelação de uso de canais alternativos de distribuição nas atividades de vendas, buscou-se obter as porcentagens realizadas por cada tipo de canal, assim como os motivos que levaram a resseguradora a adotar tal prática. Em resumo, as dimensões relativas à política e à seleção de canal na indústria de resseguro, segundo os entrevistados, estão restritas à existência de apenas dois tipos de canal: o de negociação direta entre resseguradora e seu cliente (a seguradora), e as corretoras especializadas na comercialização de resseguro (os *brokers*).

De maneira geral, os entrevistados apontaram como implicações estratégicas desta dimensão: a) a escolha do canal de distribuição de resseguro ser uma prerrogativa do cliente, e não da empresa resseguradora; e b) o uso do canal *broker* ser mais frequente nos contratos firmados com várias resseguradoras, simultaneamente. Com isso, foi possível identificar, para todas as cinco empresas, que o aspecto estratégico associado a estas duas dimensões é de que a escolha do canal é prerrogativa do cliente, caracterizando-se, coletivamente, como ponto estrategicamente neutro.

#### **5.1.4 Dimensão Qualidade do produto**

As questões abordadas com os executivos entrevistados para levantamento da dimensão estratégica relativa à qualidade dos produtos e dos serviços ofertados, visaram a mapear a cesta de ofertas das resseguradoras locais, os fatores determinantes de sua composição, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, assim como os diferenciais porventura obtidos por ela. Em resumo, a dimensão estratégica relativa à qualidade do produto, na indústria de resseguro, segundo os entrevistados, está relacionada à experiência e ao *knowhow* nas linhas de atuação, à geração de produtos *taylormade*, à agilidade, rapidez e desburocratização no atendimento, à facilidade de acesso aos executivos de nível decisório por parte dos clientes, à transparência nas informações prestadas, aos bons serviços de regulação

de sinistro, e ao senso de oportunidade na criação de produtos inovadores, como os de risco ambiental, por exemplo.

Os entrevistados apontaram, como implicações estratégicas desta dimensão: a) a capacitação técnica dos funcionários das resseguradoras é diretamente proporcional à percepção do mercado acerca da qualidade de suas cestas de ofertas; b) possuir centros de pesquisa e programas de treinamento na cesta de ofertas para formação técnica dos clientes gera diferencial de qualidade; e c) a agilidade no fornecimento das cotações e das precificações dos produtos e dos serviços da cesta de ofertas também é considerada importante indicador de qualidade.

#### **5.1.5 Dimensão Liderança tecnológica**

Para levantamento da dimensão estratégica relativa à liderança tecnológica, os executivos entrevistados foram questionados acerca do grau em que as resseguradoras locais buscam obtê-la, *versus* a assunção de comportamento imitativo. Após obter o entendimento dos entrevistados acerca do conceito de liderança tecnológica para o mercado de resseguro, foram mapeadas as ações porventura realizadas pelas resseguradoras locais na busca da vanguarda tecnológica, assim como a percepção dos clientes quanto aos esforços despendidos na busca dessa vanguarda. Em resumo, a dimensão estratégica relativa à liderança tecnológica na indústria de resseguro, segundo os entrevistados, está associada à tecnologia de informação e a processos técnicos e de desenvolvimento de sistemas; à *tecnologia de produto ou de serviço*, significando desenvolvimento de novos ou aprimoramento deles, ou ainda modelos aprimorados de precificação; e à capacidade técnica dos profissionais atuantes nas resseguradoras.

Como resultado das conversas, os entrevistados apontaram como implicações estratégicas desta dimensão: a) a essência conservadora e de aversão ao risco da indústria de resseguro, por natureza pouco inovadora, pode trazer incompatibilidades entre a indústria de resseguro e a inovação tecnológica, entendida como mudanças nos padrões dos produtos existentes; b) o mercado de resseguro possui forte tendência ao comportamento imitativo, vez

que seu consumidor necessita que os produtos sejam semelhantes e comparáveis para facilitar a decisão de compra; e c) para trazer inovações tecnológicas à indústria de resseguro é preciso romper barreiras culturais, preparando o mercado para aceitação das mudanças.

#### **5.1.6 Dimensão Integração vertical**

Para levantamento da dimensão relativa à integração vertical, ou grau de controle que cada resseguradora local possui sobre os seus fatores de produção, e sobre a distribuição e uso de seus produtos, aos executivos entrevistados foi solicitado informar se as empresas terceirizam alguma de suas atividades, e também se incorporaram ou se adquiriram outras empresas com o fito de prestarem serviços de resseguros que, via de regra, seriam produzidos por empresas específicas.

A análise dessa dimensão levou em consideração o fato de a cadeia produtiva na qual a atividade de resseguro está inserida ser composta pelos seguintes atores, apresentados na sequência em que o ciclo produtivo se desenrola: a) fornecedor e cliente primário - os segurados; b) uma indústria de primeiro nível, formada pelas seguradoras, que também atua como fornecedor e cliente para o nível secundário; c) uma indústria de segundo nível, formada pelas resseguradoras, que também atua como fornecedor e cliente para o nível terciário; e, finalmente, d) uma indústria de terceiro nível formada pelas retrocessionárias.

Outra característica relevante, também a ser considerada, é que a cadeia produtiva ora tratada possui um único insumo ou matéria prima, que a transpassa desde o primeiro até o terceiro e último nível: um risco, que representa um tipo de proteção adquirido para pessoas físicas e jurídicas, ou para seus bens e direitos. Como nesta cadeia produtiva, um mesmo risco ora representa insumo, ora representa produto, via de regra, há dificuldade para identificação do ponto exato da cadeia em que ele se encontra, dificultando a separação dos negócios de seguro, de resseguro e de retrocessão e, conseqüentemente, a análise da dimensão estratégica relativa à integração vertical dessa indústria.

Como resultado das conversas, a dimensão estratégica relativa à integração vertical na indústria de resseguro está associada à integração da resseguradora com uma seguradora ou com uma retrocessionária do mesmo grupo, que lhe complemente os negócios.

De uma forma geral, os entrevistados apontaram como implicações estratégicas desta dimensão: a) a exigência legal de existência de empresa controladora para permitir o estabelecimento das resseguradoras locais brasileiras resultou na criação de *holdings* compostas por empresas atuantes em seguro e em resseguro, conduzindo o mercado ressegurador a uma estratégia quase generalizada de integração vertical seguro-resseguro; b) a integração da resseguradora com uma seguradora do mesmo grupo pode ser mal vista no mercado segurador, por não haver garantia de segregação entre os negócios, gerando, nas demais cedentes, desconfiança sobre quebra de confidencialidade de suas informações; c) há grande preocupação do governo brasileiro de que a integração da resseguradora com uma retrocessionária do mesmo grupo crie *dumping* no segmento, razão de tê-la limitada a 20% das operações realizadas; e d) a integração vertical, de uma forma geral é, tradicionalmente, instrumento de obtenção de vantagem competitiva.

### **5.1.7 Dimensão Posição em custo**

Para mapeamento da dimensão relativa à posição em custo das resseguradoras locais brasileiras, os entrevistados foram questionados acerca dos principais tipos de custos, aos quais essas empresas se encontram sujeitas, e da importância relativa de cada um desses custos para o funcionamento do negócio. Também foram solicitados a falar acerca da política de controle seguida pela resseguradora, com relação ao seu planejamento orçamentário, e a discorrer sobre os esforços empreendidos na busca da redução dos custos de produção e de distribuição, por meio de investimentos diversos. Ademais, opinaram sobre avaliar a possível existência de *trade off* entre escala e qualidade, tanto no atendimento como nas especificações dos produtos e de serviços ofertados.

Como resultado das conversas, a dimensão estratégica relativa à posição em custo na indústria de resseguro está associada aos principais tipos de custos aos quais as empresas se

encontram sujeitas, e à importância relativa de cada um deles para o funcionamento do negócio; à política de controle com relação ao planejamento orçamentário; aos esforços para a redução dos custos de produção e de distribuição; e à possível existência de *trade off* entre escala e qualidade, tanto no atendimento como nas especificações dos produtos e de serviços ofertados.

Os entrevistados apontaram, como implicações estratégicas desta dimensão: a) os custos da resseguradora estão concentrados na indenização dos sinistros ocorridos, no pagamento de técnicos de resseguro e de especialistas em regulação de sinistro, nos honorários de advogados e no pagamento das comissões pelos negócios realizados; b) a redução dos custos administrativos e a operação com economia de escala são as únicas estratégias possíveis para melhoria de resultados, vez que não existem mecanismos capazes de controlar e de minimizar a ocorrência de sinistros; c) os grandes resseguradores globais atuam com economia de escala em nível internacional, o que reduz suas despesas administrativas e permite que suas resseguradoras locais operem com baixos custos; e d) parece não haver *trade off* entre custo e qualidade no segmento, por falta de relacionamento entre tais dimensões, o que explica o fato de a despesa administrativa de uma resseguradora ser baixa e a qualidade de seus serviços ser alta, e vice-versa.

#### **5.1.8 Dimensão Atendimento**

Os entrevistados foram indagados acerca do grau em que essas empresas proporcionam, a partir de suas respectivas cestas de ofertas, serviços e produtos que consideram diferenciados aos seus clientes. Eles também foram incentivados a enumerar cada um dos atendimentos diferenciados realizados por suas empresas, comparativamente àqueles fornecidos pelas demais resseguradoras locais, e a discriminar os fatos geradores e as vantagens competitivas trazidas pelos diferenciais, além de comentar a existência de avaliação dos resultados da diferenciação junto à clientela.

Como resultado das conversas, a dimensão estratégica relativa ao atendimento na indústria de resseguro está associada ao oferecimento de serviços diferenciados aos clientes, à

qualificação da mão de obra das cedentes via treinamento em resseguro, e ao fornecimento de apoio à subscrição das seguradoras.

Os entrevistados apontaram, como implicações estratégicas desta dimensão: a) fornecer suporte às seguradoras realizando parte de suas atividades pode ser um grande diferencial de atendimento, vez que, com o fim do monopólio, o IRB deixou de executar as tarefas das cedentes, e elas ainda não conseguiram assumir essas atividades; b) fornecer apoio à subscrição das cedentes também é um importante serviço adicional; e c) deveria existir forte diferencial de atendimento na regulação dos sinistros por parte das cedentes, mas tal não tem ocorrido.

#### **5.1.9 Dimensão Política de preço**

Os entrevistados foram indagados acerca da posição relativa dos preços praticados no mercado por suas respectivas empresas *vis à vis* seus concorrentes, e a respeito daquelas variáveis que influenciam os preços praticados em suas cestas de produtos e serviços.

Como resultado das conversas, esta dimensão estratégica mostrou-se associada aos preços dos serviços prestados e, com a abertura do mercado, é perceptível a busca por *marketshare* por meio da competição via preços. Foram apontadas como implicações estratégicas desta dimensão: a) apesar de, em princípio, preço menor poder sinalizar vantagem competitiva, outros aspectos podem estar envolvidos, principalmente pelo fato de o resseguro tratar-se de serviço voltado para a garantia de minimização de prejuízos; e b) os preços praticados no mercado estão muito baixos em função da excessiva oferta de capacidade e do número cada vez maior de novos entrantes no segmento.

#### **5.1.10 Dimensão Alavancagem**

Os entrevistados foram questionados acerca do grau em que as resseguradoras locais se encontravam alavancadas, quer sob o ponto de vista financeiro<sup>1</sup>, quer sob o ponto de vista

---

<sup>1</sup>Alavancagem financeira consiste em uso de recursos de terceiros para maximizar os efeitos da variação do lucro operacional sobre os lucros por ação. Geralmente, elevações e reduções na alavancagem financeira resultam em aumentos e reduções de risco e de taxas de retorno.

operacional<sup>2</sup>, assim como acerca dos possíveis reflexos dessas alavancagens nos resultados econômico, financeiro e de risco nos negócios por elas realizados.

Os entrevistados apontaram como principal implicação estratégica desta dimensão o fato de a alavancagem financeira poder ser contraproducente no ramo, posto que, quando a razão patrimônio/prêmio é superior a 1 para 1, o fato sinaliza desconfiança para o mercado e prejudica o *rating* da empresa.

#### **5.1.11 Dimensão Relacionamento com a matriz**

Para saber se as estratégias e as táticas operacionais em uso eram ditadas, sugeridas ou simplesmente acatadas pelos controladores, os executivos foram questionados acerca do tipo e do grau de interferência exercido por seus controladores tanto no posicionamento estratégico das resseguradoras, quanto em sua atuação técnico-operacional. Também foram incentivados a avaliar as possíveis vantagens e desvantagens advindas dos respectivos modelos adotados.

Em resumo, a dimensão estratégica relativa ao relacionamento com a matriz na indústria de resseguro, segundo os entrevistados, está associada ao tipo e ao grau de interferência exercido pelos controladores no posicionamento estratégico e na atuação técnico-operacional da resseguradora.

A principal implicação estratégica revelada desta dimensão foi o fato de este relacionamento, ao definir o grau de autonomia de decisão e de ações, refletir na competitividade da resseguradora. Como o Brasil é um mercado com empresas sofisticadas e com elevado conhecimento técnico, a resseguradora ligada a controlador estrangeiro precisa de autonomia e de autoridade local para garantir rapidez e agilidade nas respostas e no atendimento que o mercado interno requer.

#### **5.1.12 Dimensão Relacionamento com o governo**

---

<sup>2</sup>Alavancagem operacional ocorre quando um crescimento nas vendas gera um crescimento proporcionalmente muito superior no lucro bruto. O efeito de alavancagem ocorre pelo fato de que os custos fixos são distribuídos por um volume maior de produção, fazendo com que o custo unitário da mercadoria seja reduzido.

Aqui o objetivo foi mapear tanto as relações estabelecidas com o governo de seus respectivos países de origem, no caso daquelas que são subsidiárias de grupo ressegurador sediado no exterior, quanto com o governo brasileiro.

Este esforço visou a identificar a ocorrência de conflitos, de auxílios, de exercício de influência e até de intervencionismo, por parte dos governos, nas atividades dessas empresas. Também se buscou obter, na visão dos entrevistados, os aspectos positivos da atuação do governo brasileiro no mercado de resseguros, assim como aqueles que poderiam ser aperfeiçoados.

Em resumo, a dimensão estratégica relativa ao relacionamento com o governo na indústria de resseguro, segundo os entrevistados, refere-se às relações estabelecidas com o governo dos respectivos países de origem das resseguradoras e com o governo brasileiro, para identificar a ocorrência de conflitos, de auxílios, de exercício de influência e de intervencionismo governamental nas atividades dessas empresas, assim como diversos aspectos da atuação do governo brasileiro no mercado de resseguros.

De uma forma geral, os entrevistados apontaram, como principal implicação estratégica para esta dimensão, as características do mercado ressegurador brasileiro, um antigo monopólio recém-aberto à iniciativa privada. Elas defendem a elevada importância desta dimensão estratégica, vez que os *players* encontram-se à mercê de uma série de determinações oficiais que vêm gradualmente configurando este novo mercado.

#### **5.1.13 Consolidação dos pontos fortes e fracos das 13 dimensões junto as cinco resseguradoras locais analisadas**

Os pontos fortes, fracos e neutros identificados para cada uma das cinco empresas, relativamente a cada uma das 13 dimensões, a partir da análise dos resultados das entrevistas, encontram-se consolidados no Quadro 1.

Essas informações foram, em seguida, avaliadas no caso dos pares de empresas Ace-J. Malucelli e Austral-Mapfre, para verificação da existência de alinhamento das respectivas

qualificações que justificasse que cada um destes pares formasse um GE distinto. Esta avaliação, por sua vez, foi realizada à luz de uma simplificação comprovada pela teoria da rivalidade intragrupal em GE (COOL; SCHENDEL, 1988; LAWLESS; BERGH; WILSTED, 1989), que prega que aspectos internos de cada empresa determinam suas vantagens competitivas e, conseqüentemente, sua lucratividade, justificando esta rivalidade. Assim, um ponto muito forte ou muito fraco passou a ser considerado, simplificadamente, apenas como um ponto forte ou como um ponto fraco, partindo do princípio de que a relevância das modulações seria muito mais atinente a uma análise da concorrência intragrupos.

Pelo mesmo motivo foram consideradas, como diferenças estratégicas relevantes entre as qualificações das empresas comparadas nos pares, apenas os casos em que, para a mesma dimensão estratégica, houvesse posições diametralmente opostas entre ambas: uma apresentando um ponto forte e a outra apresentando um ponto fraco. Assim, no caso de uma empresa do par ter, ao mesmo tempo, a qualificação de ponto forte e ponto fraco para uma dimensão específica, e a outra empresa do par apresentava apenas uma destas duas qualificações, foi levada em conta apenas a qualificação igual para ambas.

Quadro 1 – Consolidação dos pontos fortes e fracos referentes as 13 dimensões estratégicas, por resseguradora local, apresentadas de forma a representar à premissa acerca dos possíveis GE existentes

Dimensões Estratégicas	Ace	J Malucelli	IRB	Mapfre	Austral
1. Especialização	PF PF	PF PF	PF*	PF	PF
2. Identificação da marca	PN	PN	PF*	PF PF	PF
3. Política de canal	PN	PN	PN	PN	PN
4. Seleção de canal	PN	PN	PN	PN	PN
5. Qualidade do produto	PN	PN	PF	PF	PF
6. Liderança tecnológica	PN	PN	PF PF	PF	PF
7. Integração vertical	PF* PF	PF	PF PF	PF* PF	PF PF
8. Posição de custo	PF*	PF	PF*	PF PF	PF
9. Atendimento	PN	PN	PF*	PF	PF
10. Política de preço	PN	PN	PF	PF	PF PF
11. Alavancagem	PF PF	PF	PF <sup>+</sup>	PF	PF
12. Relacionamento com a matriz	PF	PF	PF	PF	PF

13. Relacionamento com governos	PF	PF	PF	PF	PF
---------------------------------	----	----	----	----	----

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Gabarito adotado: PF\* = ponto muito forte; PF = ponto forte; PN = ponto neutro; pf = ponto fraco; pf\* = ponto muito fraco.

Com isso, foi feita análise visual dos pontos fortes e fracos de cada par de empresas para verificação da existência de: 1) convergência plena, no caso de os pontos de ambas ser idênticos enquanto só fortes, só fracos, ou simultaneamente forte e fraco; 2) convergência, no caso de ambas as empresas terem um ponto comum (forte ou fraco), ao mesmo tempo em que uma delas também apresentou um ponto divergente deste; e 3) divergência, no caso de cada uma das duas empresas apresentar ponto completamente diferente daquele que seu par apresentou (ver Quadro 2).

No caso do par Ace/J. Malucelli, esta análise revelou que houve convergência plena em nove das dimensões, convergência em duas, e divergência em outras duas. Já no caso do par Mapfre/Austral, houve convergência plena em nove das dimensões, convergência em três e divergência em uma dimensão. Assim, o reduzido número de divergências apresentado em cada par e a prevalência de convergências plenas nesta mesma contagem indicaria que, de fato, Ace e J. Malucelli localizam-se em um GE (denominado de GE1), assim como Mapfre e Austral localizam-se em outro GE (denominado de GE2).

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos das cinco empresas analisadas referentes as 13 dimensões estratégicas e análise das convergências e divergências entre eles

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS	Ace	J. Malucelli	Ace/J. Malucelli (GE1)	Mapfre	Austral	Mapfre/Austral (GE2)	GE1/GE2	IRB	IRB/GE1	IRB/GE2
1. Especialização	PF pf	PF pf	<b>CP</b>	PF	PF	<b>CP</b>	<b>C</b>	PF*	<b>C</b>	<b>CP</b>

2. Identificação da marca	PN	PN	<b>CP</b>	PF pf	pf	<b>C</b>	<b>D</b>	PF*	<b>D</b>	<b>D</b>
3. Política de canal	PN	PN	<b>CP</b>	PN	PN	<b>CP</b>	<b>CP</b>	PN	<b>CP</b>	<b>CP</b>
4. Seleção de canal	PN	PN	<b>CP</b>	PN	PN	<b>CP</b>	<b>CP</b>	PN	<b>CP</b>	<b>CP</b>
5. Qualidade do produto	PN	PN	<b>CP</b>	PF	PF	<b>CP</b>	<b>D</b>	PF	<b>D</b>	<b>CP</b>
6. Liderança tecnológica	PN	PN	<b>CP</b>	PF	PF	<b>CP</b>	<b>D</b>	PF pf	<b>D</b>	<b>C</b>
7. Integração vertical	PF* pf	PF	<b>C</b>	PF* pf	PF pf	<b>CP</b>	<b>C</b>	PF pf	<b>C</b>	<b>CP</b>
8. Posição de custo	PF*	pf	<b>D</b>	PF pf	pf	<b>C</b>	<b>XX</b>	pf*	<b>XX</b>	<b>C</b>
9. Atendimento	PN	PN	<b>CP</b>	PF	PF	<b>CP</b>	<b>D</b>	PF*	<b>D</b>	<b>CP</b>
10. Política de preço	PN	PN	<b>CP</b>	pf	PF pf	<b>C</b>	<b>D</b>	PF	<b>D</b>	<b>D</b>
11. Alavancagem	PF pf	PF	<b>C</b>	PF	PF	<b>CP</b>	<b>C</b>	PF <sup>+</sup>	<b>C</b>	<b>CP</b>
12. Relacionamento com a matriz	pf	pf	<b>CP</b>	PF	pf	<b>D</b>	<b>XX</b>	PF	<b>D</b>	<b>XX</b>
13. Relacionamento com governos	PF	pf	<b>D</b>	pf	pf	<b>CP</b>	<b>XX</b>	pf	<b>XX</b>	<b>CP</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Legendas: PF = ponto forte; PF\* = ponto muito forte; pf = ponto fraco; pf\* = ponto muito fraco; PN = ponto neutro; CP = convergência plena; C = convergência; D = divergência; XX = impossível analisar, pois houve divergência nas empresas originárias dos grupos em comparação.

Em seguida foi avaliado se essas quatro empresas poderiam integrar um mesmo GE, análise que não pôde envolver as duas dimensões em que as empresas Ace e J. Malucelli divergiram entre si (posição de custo e relacionamento com governos) e tampouco a dimensão em que a Mapfre e a Austral divergiram entre si (relacionamento com a matriz).

Dentre as 10 dimensões restantes, o que se vê na coluna intitulada GE1/GE2 do Quadro 2 é que: 1) convergência plena no caso dos dois GE foi verificada apenas nas duas dimensões que dizem respeito a canal; 2) convergência foi identificada em três dimensões (especialização, integração vertical e alavancagem); e 3) divergências foram observadas em cinco dimensões (identificação da marca, qualidade do produto, liderança tecnológica, atendimento e política de preço). Ou seja, estaria descartada a possibilidade de essas quatro empresas se agruparem estrategicamente.

Finalmente, foi averiguado se a qualificação dos pontos fortes e fracos do IRB lhe permitiria agregar-se a um dos dois GE já identificados.

No caso do GE1, a análise exclui duas dimensões (posição de custo e relacionamento com governos), nas quais a Ace e a J. Malucelli apresentaram divergências entre si, o que não permite utilizá-las em uma comparação. Nas dimensões restantes observa-se, no Quadro 2, que houve convergência plena com as qualificações do IRB apenas nas dimensões política de canal e de seleção de canal, convergência em três dimensões (especialização, integração vertical e alavancagem) e divergência em seis dimensões (identificação da marca, qualidade do produto, liderança tecnológica, atendimento, política de preço e relacionamento com a matriz). Tal resultado indica que o IRB não está estrategicamente alinhado ao agrupamento formado pelas empresas de atuação endógena (J. Malucelli e Ace).

Já no que tange ao GE2, a análise exclui uma dimensão (relacionamento com a matriz), na qual a Mapfre e a Austral apresentaram divergências entre si, o que não permite utilizá-la em uma comparação. Vê-se, no Quadro 2, que há convergência plena com as qualificações do IRB em oito dimensões, convergência em duas dimensões e divergência em duas dimensões. Isto indica, portanto, o agrupamento estratégico do IRB ao GE formado por Mapfre e Austral.

Uma compilação desses resultados finais encontra-se no Quadro 3. Ali se observa que, intragrupalmente, ambos GE convergem de forma plena nas dimensões estratégicas especialização, política de canal, seleção de canal, qualidade do produto e atendimento. Por outro lado, os elementos do GE1 não estão plenamente em uníssono no que tange às dimensões integração vertical e alavancagem, o mesmo ocorrendo junto aos elementos do GE2 no que diz respeito à liderança tecnológica.

Quadro 3 –Dimensões estratégicas com convergência (plena ou não) em termos intragrupais nos dois GE identificados

<b>DIMENSÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>GE1*</b>	<b>GE2**</b>
Especialização	CP	CP
Política de canal	CP	CP
Seleção de canal	CP	CP
Qualidade do produto	CP	CP
Liderança tecnológica	CP	C
Integração vertical	C	CP
Atendimento	CP	CP
Alavancagem	C	CP

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

\*Formado por Ace e J Malucelli.

\*\*Formado por Mapfre, Austral e IRB; a convergência plena entre Mapfre e Austral na dimensão liderança tecnológica foi amortizada para convergência (não plena) devido à agregação do IRB ao GE2.

Legendas: CP = convergência plena; C = convergência.

## 6 DISCUSSÃO E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

Pela metodologia utilizada nesta pesquisa, a configuração de cinco das oito resseguradoras locais em atuação no Brasil, ao início de 2012, apontou para dois agrupamentos estratégicos distintos: um formado pelas empresas com atuação endógena e um formado pelas empresas com atuação exógena.

O fato de o IRB não se ter configurado como um GE específico foi considerado surpreendente. Considerando suas inúmeras especificidades ameadas pelo exercício, por longo período, do monopólio do resseguro do País, *a priori* havia a expectativa de que essa resseguradora viesse a apresentar-se isolada das demais em termos estratégicos.

Face ao seu pleno conhecimento e domínio de todas as carteiras de todas as cedentes do mercado, e ao fato de ter, no governo brasileiro, seu principal acionista, parecia natural entender que essas características, aliadas ao passado estatal, dariam características diferenciadoras não só em aspectos estratégicos relevantes – por exemplo, relacionamento com o governo – também impactariam em aspectos que gravitam a definição da estratégia empresarial (por exemplo, na cultura organizacional).

O cenário que se traçou na presente pesquisa contradisse essa concepção guiada pelo *bom senso* que se tinha *a priori*. Nesta surpresa reside a contribuição teórica, conforme colocam Paiva Júnior, Leão e Mello (2011):

A surpresa é um critério de validade na pesquisa qualitativa e tem uma importância para essa tradição tanto no que diz respeito à descoberta de evidências inspiradoras a novas formas de pensamento sobre determinado tema, quanto à mudança de mentalidade já cristalizada em torno do fenômeno, padrões esses carentes de serem revistos ou aprofundados sob diferentes prismas para a teoria, para o método ou mesmo para o conhecimento popularmente difundido na sociedade. (LEÃO e MELLO, 2011, p. 202).

De fato, a conjunção do IRB em um GE conjuntamente a outras resseguradoras permite diversas especulações sobre o que realmente importaria para o desenho estratégico neste mercado das resseguradoras locais.

Uma possibilidade seria o foco em termos de público-alvo, enquanto elemento aparentemente forte o bastante para transcender eventuais características internas da empresa. Ou seja, em um mercado concorrencial, as ações que ditariam o comportamento dos *players* viriam, fundamentalmente, da necessidade de vencer os competidores, significando pressão sobre qualquer eventual força determinada por fatores internos, tais como a cultura da empresa – elemento que se esperaria muito forte no IRB, dado seu passado estatal.

Essa especulação coloca-se como o germe de uma contribuição conceitual para o campo da estratégia empresarial, tendo em vista que está comprovado empiricamente que a cultura organizacional é fator que exerce influência sobre essa estratégia (PEREIRA; KICH, 2009). Envolvendo crenças, valores e atitudes que a organização compartilha com os seus funcionários (CERTO *et al.*, 2010), a cultura organizacional pode representar uma barreira para a solução de problemas estratégicos (SILVA, 2004) – o que, no caso do IRB, parece não se ter verificado.

Esta pesquisa apresenta limitações atinentes ao método, tais como a (natural) tendência de os executivos entrevistados das cinco empresas censurarem as informações repassadas nas entrevistas, assim como as adequarem aos seus interesses. Outra limitação remete à recusa de três das oito resseguradoras locais, à época da pesquisa de campo, em participarem das entrevistas, o que restringiu a visão final do estudo a apenas uma parte deste mercado.

Para futuros estudos sugere-se, especialmente, uma averiguação sobre a contribuição teórica acima apontada, por exemplo, por meio do estudo das visões consensuais e diferenciadas que coexistem internamente no IRB, apoiadas por manifestações da sua cultura organizacional. Também poderia ser executada uma análise estratégica intragrupal a partir dos resultados desta pesquisa, investigando as especificidades do comportamento concorrencial entre rivais. Realizar pesquisa semelhante a esta em tempos atuais também seria interessante,

de forma a se observarem os arranjos grupais subsequentes ao existente no início do ano de 2012.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 42, n. 3, Jul./Set., 2002.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Massachusetts: AddisonWesley Publishing Company, 1996.

BARNEY, J.; HOSKISSON, R. Strategic groups: untested assertions and research proposals. **Managerial Decision Economics**, 11, p. 187-198, 1990.

CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M.; SILVA, J. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, vol. 1, n. 3, set-dez, 1997.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R.; CESAR, A. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

COOL, K. **Strategic group formation and strategic skills: a longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry, 1963-1982**. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, 1985.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: the case of the US pharmaceutical industry, 1963-1982. **Management Science**, v. 33, p. 1102-1124, 1987.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 207-223, 1988.

DESS, G.G.; DAVIS, P.S. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic group membership and Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 467-488, 1984.

ELLIOT, M.; WEBB, B.; ANDERSON, H. **Princípios de resseguros**. Rio de Janeiro: Funsenseg, 2001, v. 6.

FARIA, L. **Grupos estratégicos e retornos: um foco alternativo às indústrias**. Dissertação de mestrado (Contabilidade). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Espírito Santo, 2006.

FIGENBAUM, A.; THOMAS, H. Industry and Strategic Group Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-84. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 69- 105, 1993.

GOLDBERG, I. **Do monopólio à livre concorrência: a criação do mercado ressegurador brasileiro.**Rio de Janeiro: LúmenJúris, 2008.

GORDON, M.;MILNE, G. Selecting the dimensions that define strategic groups: a novel market-driven approach. **Journal of Managerial Issues, Summer, v.11, n.2, p. 213, 1999.**

HATTEN, K.; HATTEN, M. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability.**Strategic Management Journal, v. 8, p. 329-342, 1987.**

HUNT , M. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970.** Unpublished Ph. D. Dissertation, Harvard University, 1972.

LAWLESS, M.; BERGH, D.; WILSTEAD, W. Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability. **Journal of Management, v. 15, p. 649-661, 1989.**

LEITÃO, S.; MACHADO, S. **Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades.** *RAP*, v. 38, n. 6, nov./dez, 2004.

MADSEN, S.; VANCE, C. Unlearned lessons from the past: an insider's view of Enron's downfall. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, v. 9, n. 2, pp. 216 – 227, 2009.

McGEE, J.; THOMAS, H. Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. **Strategic Management Journal, n. 7, p. 141-160, 1986.**

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.**2 ed, São Paulo:Atlas, 2009.

MURRAY, A.A Contingency View of Porter's "Generic Strategies".**Academy of Management Review, v. 13, n. 3, pp. 390-400, 1988.**

OLIVEIRA, J. **Análise da regulamentação do novo mercado ressegurador brasileiro e das propostas de alteração normativa apresentadas pela sociedade civil internacional.** 2010. Dissertação de Mestrado em Direito Internacional - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2010.

OSTER, S. **Modern Competitive Analysis.** New York: Oxford University Press, 2 Ed.,1994.

PAIVA Jr., F.; LEÃO, A.; MELLO, S. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.**

PEREIRA, M.; KICH, J. I. D. F. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. **Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 8, n. 2, pp. 58-79, 2009.**

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, mar./abr. 1979.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Rio Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. What is strategy. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez., 1996.

RANDALL, D. Exploring and learning from the future: five steps for avoiding strategic surprises. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 2, pp. 27-31, 2009.

REACTIONS MAGAZINE. **Mercado brasileiro de (re)seguros: perspectivas e oportunidades**. London: Reactions, pp. 34-35, jun. 2008.

SCHNEIDER, A.; CARNEIRO, M.; SERRA, F.; FERREIRA, M. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, 2009.

SILVA, S. Cultura organizacional e postura estratégica da empresa. **Revista Gerenciais**, v. 3, n. 1, pp. 63-77, 2004.

SOUZA, E. M.; BATISTA, P. C. S.; SANTIAGO, A.G.; CHAVES, B. L.; PINTO, F. R.; Antecedentes estratégicos e modelo de negócios: uma proposta integrada de análise para o desempenho de e-business. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 26-53, jan./abr. 2015.

SPEED, R. Oh Mr Porter! A Re-Appraisal of Competitive Strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 7, n. 5/6, pp. 8-11, 1989.

STONEHOUSE, G.; SNOWDON, B. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 25, 2007.

SWISS RE. **O resseguro dos ramos elementares**. E. Ed., Zurique: Swiss Reinsurance Company, 1997.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. **Journal of Management Studies**, v. 25, p. 537-555, 1988.

WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, V.8, N. 1, p.93–101, Jan./Fev. 2006.