

O DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS DE VALOR DO SETOR SEGURADOR PORTUGUÊS E O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Bruno Alexandre Ribeiro Marques

Universidade Católica Portuguesa, Instituto iLIDH Portugal, Lisboa, Portugal

ABSTRACT

Foi pretendido estudar o atual estado das parcerias interorganizacionais do setor segurador português e projetar uma estratégia de desenvolvimento, onde se inclui a dimensão dos Sistemas de Informação (SI). Nesta comunicação é analisado o atual papel dos SI nas parcerias dos seguros (ex: funcionalidades essenciais, alinhamento com os decisores), assim como a sua importância futura. Sendo a actividade seguradora informacional e conhecimento-intensiva, foi seguida uma abordagem relacional e orientada à aprendizagem. O impacto dos SI na colaboração e as implicações ao nível do perfil dos CIOs (responsáveis pelos SI) são apresentados. Foi verificada a existência de uma boa exploração dos SI para a automatização e integração de sistemas heterogêneos. Todavia, funcionalidades colaborativas (ex: Web 2.0) e indicadores de gestão de parcerias são insuficientes. Os CIOs podem ser agentes de mudança, destacando-se a visão de *IT Governance* e a abordagem sociotécnica como chaves para incrementar a maturidade e o valor dos SI para os seguros.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais; níveis de colaboração; Gestão de Parcerias; Impactos dos Sistemas de Informação; *IT Governance*.

1. INTRODUÇÃO

Em 2005 o autor efetuou a sua dissertação de mestrado tendo por base o estudo sobre o “Impacto da Internet nas Atividades Primárias do Setor Segurador em Portugal”, centrado na cadeia de valor interna.

Manuscript first received/Recebido em 29/06/2012 Manuscript accepted/Aprovado em: 09/07/2013

Address for correspondence / Endereço para correspondência

Bruno Alexandre Ribeiro Marques, Universidade Católica Portuguesa, Professor Convidado, Instituto iLIDH Portugal, Investigador. Master in Business from Universidade Católica Portuguesa (UCP), MBA (UCP) and PhD from Universidade de Aveiro, He is currently member of the Technology Department and coordinator of IT Governance and Best Practices committee at Açoreana Seguros Insurance Company. He collaborates with universities as a professor in the fields of Information Systems, Knowledge Management and Change Management. He is also an investigator in the areas of Information Systems and Organizational Development. He was as a consultant role in the areas of Management and information systems in national and multinational companies. Address: Av. General Norton de Matos, nº 19 - 8º Dt – Miraflores. Algés.. Portugal Phone: +351966541595 Email: brmarq@clsbe.lisboa.ucp.pt; bruno.armarques@gmail.com

No âmbito do seu doutoramento, cuja tese incidiu sobre o “Desenvolvimento dos sistemas de valor no setor segurador português”, é sublinhada uma visão *outside-in* que alarga o horizonte de análise para a consideração estratégica do espaço interorganizacional. Esta visão integra a gestão das tecnologias de informação num modelo mais holístico onde a competitividade do negócio está diretamente relacionada com a dinâmica dos relacionamentos.

A articulação efetiva entre gestão seguradora e gestão de sistemas de informação (SI) visa introduzir as funcionalidades essenciais, saber reconhecer as necessidades informacionais dos decisores e fazer convergir ferramentas informáticas, processos colaborativos e cultura de partilha, aumentando o valor da informação enquanto meta-recurso de gestão (Ward e Peppard, 2002).

O quadro dos *Sistemas de Valor*, mais integrado, sublinha a relevância de uma abordagem sociotécnica na implementação de SI nos seguros. Nesta linha, a oferta tecnológica deve ser enquadrada numa compreensão mais lata do negócio, dos seus imperativos e da maturidade organizacional.).

2. O OBJECTO DE ANÁLISE

O estudo centra-se nos *sistemas de valor* consagrando o espaço interorganizacional onde as empresas se movem e são motivadas para a colaboração entre pares. Neste cenário pretende-se estudar o atual estado das parcerias interorganizacionais do setor segurador português, compreender a dinâmica dos seus relacionamentos, tendo em vista a sua competitividade. Essencialmente por três razões:

As companhias de seguros aderem, sem esforço, ao conceito de sistema de valor. De facto, estas podem ser concetualizadas como um “hub” de relacionamentos entre uma panóplia de entidades externas, sendo, por conseguinte, um terreno fértil para inovação de gestão.

O setor segurador ocupa um lugar central na economia portuguesa. Em 2009 representou 8,9% do PIB, sendo uma atividade que desempenha um papel crucial na economia e na consolidação do progresso económico e social.

Os seguros são uma atividade muito intensa quer em informação, quer em conhecimento (Porter e Millar, 85), sendo absolutamente crucial o alinhamento entre informação e negócio, bem como a exploração das parcerias numa óptica relacional e de absorção de conhecimento, tendo em vista a inovação e um superior serviço ao Cliente.

É neste espaço de análise que se colocam os desafios da gestão moderna das Companhias, designadamente a criação de valor num cenário em que a sua competitividade se entrelaça na qualidade de serviço de uma panóplia de entidades externas.

a. Leitura da envolvente: a era da Informação, do Conhecimento e das Redes

O atual desenvolvimento tecnológico é o mais rápido da nossa história, motivado pelo progresso científico e convergência das tecnologias da comunicação, multimédia e informação.

A disponibilidade da informação, antecâmara do conhecimento, é uma marca com repercussões no funcionamento da sociedade e da economia, com amplos impactos no plano empresarial.

A *Sociedade em Rede* (Castells, 2002) é uma das mais poderosas metáforas sobre o novo pulsar a que se assiste, com poder explicativo sobre a realidade difusa, *super simbólica* (Toffler e Toffler, 1995) e multifacetada onde nos movemos.

b. Uma nova dinâmica competitiva

Os modelos de negócio tradicionais são hoje superados por novas forças de progresso, indutoras de um alto grau de transformação organizacional, onde se removem ineficiências operativas e visões estáticas, ascendendo novas valências, fontes de vantagem competitiva e princípios de gestão (Lei e Solum (2002); Senior (2000), Bartlett e Goshal (2001).

Na nova dinâmica competitiva é concedido destaque aos fatores intangíveis enquanto motor do desenvolvimento económico (Carneiro (2003), Davenport e Prusak (1997) e Magalhães (2005).

O capital “conhecimento” é hoje uma fonte de vantagens diferenciadoras nos mercados. Em paralelo à valorização dos intangíveis, a aprendizagem, permitindo a renovação do conhecimento e a capacidade de o tornar útil, ascende ao patamar estratégico.

Os relacionamentos entre empresas aderem a esta nova lógica de inteligência colectiva, uma vez que os factores intangíveis apenas adquirem valor se forem utilizados e só se multiplicam se circularem. Assim, a Gestão de Parcerias é um tema que ascende ao patamar estratégico.

c. Problemática, Objectivos e Abordagem

d. Problema de Gestão: Criação de Valor nos Seguros

O contexto competitivo altamente exigente dos seguros, quer pela sua complexidade e alto grau de tecnicidade, quer pelas taxas de mudança da envolvente, induz à procura de maiores eficiências, ajustamento sistemático às condições de mercado e fontes de diferenciação competitiva.

Face ao exposto, identificam-se problemas de gestão na ótica da criação de valor no setor dos seguros:

| Problemas de Gestão |
|---|
| 1. Que visão estratégica da <i>gestão seguradora</i> poderá ser sistematizada tendo por base a nova dinâmica competitiva? |
| 2. Quais serão as chaves determinantes para a diferenciação competitiva , sendo certo que a abertura ao exterior, a colaboração estratégica e aprendizagem são padrões estratégicos a integrar? |
| 3. Como, de forma consistente, erigir uma estratégia assente em recursos intangíveis , isto é, potenciando a informação, inovação e conhecimento? |
| 4. À luz dos princípios dos sistemas de valor, como gerir as diversas entidades, relacionamentos e os processos de gestão das Parcerias, visando uma articulação conducente à criação de valor ? |

Tabela 1 - Problemas de gestão.

Em função do contexto descrito, os sistemas de resposta dos seguros, necessariamente de geometria variável, devem demonstrar capacidade de adaptação e concretização das oportunidades, por via do desenvolvimento da Gestão de Parcerias. Nestes termos, sugerimos que a corrida pela competitividade nos Seguros passa também por uma corrida pelo desenvolvimento dos sistemas de valor.

5. OBJETIVOS GERAIS

A investigação relativa ao desenvolvimento dos sistemas de valor nos seguros pretendeu analisar os relacionamentos que as companhias de seguro estabelecem, conducentes à criação de valor. Por conseguinte, tem como propósito contribuir para melhorar a compreensão das dinâmicas associadas à formação de parcerias inter-organizacionais tendo em vista a competitividade.

a. Objetivos específicos da gestão de SI nos seguros

Para efeitos da presente comunicação, importa dar os traços gerais da análise efetuada, *a floresta*, sendo que será dada ênfase à dimensão dos SI *a árvore* e como esta dimensão deve ser alinhada com a evolução das redes relacionais nos seguros - *conceber a árvore integrada na floresta*.

Ao nível da dimensão dos SI no quadro do desenvolvimento do *sistema de valor* dos seguros, foram colocados os seguintes objetivos específicos:

Verificar qual o papel atual dos SI nas parcerias;

Verificar qual a maturidade de gestão dos SI à luz de um modelo integrado;

Verificar qual o impacto dos SI numa ótica de evolução das parcerias;

Verificar qual o efeito dos SI no grau de colaboração entre parceiros.

Estes quatro objetivos formam o núcleo substantivo da presente comunicação.

b. Abordagem às redes interorganizacionais nos seguros

O interesse pelo espaço interorganizacional aumenta à medida que se reconhece que a criação de valor é tributária de atividades realizadas em articulação com o exterior (Dyer e Singh, 1998). O novo quadro mental, que caminha da ênfase na produtividade para os relacionamentos (Castells, 2002), implica um certo grau de rutura. Todavia, o conceito das redes de relacionamento tem sido objeto de análise em diversas óticas (Begniss, Pedrozo e Estivalette, 2008).

A abordagem seguida no estudo das redes nos Seguros atendeu em primeiro lugar à motivação dos relacionamentos entre pares neste setor. O produto segurador é incorpóreo, intenso em informação e conhecimento.

O desafio será o de privilegiar o *lado da procura*, procurando uma relação mais eficaz com o mercado. Assim, a motivação nos seguros deverá ser o desenvolvimento de competências internas, acesso a recursos especializados, flexibilidade operativa e inovação do serviço prestado (Carvalho, 2002). Estas necessidades podem ser satisfeitas por via de interações com outros agentes económicos, isto é, por via de colaboração entre pares. A nossa abordagem deve, por conseguinte, sublinhar a Inovação, Aprendizagem e o Serviço.

c. O sistema de valor nos seguros e a informação

Nos seguros, a ênfase nos multirelacionamentos (Carvalho, 2002 e Cummins e Doherty, 2005), isto é, as interconexões entre seguradoras e parceiros, reforça um sistema de valor centrado no Cliente e numa superior ótica no serviço (Silveira, 2008).

A informação é um meta-recurso de gestão que acompanha a cadeia de valor interna e as relações externas quer na vertente da informatização quer através da incorporação de conhecimento para uma dinâmica comercial mais sofisticada (Vanharanta e Breite, 2003).

Em síntese, atendendo à natureza das actividades de valor e às exigências *outside in*, os relacionamentos entre pares serão visualizadas enquanto redes de inovação de serviços, aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Aspetos organizacionais (internos), ambientais (de adaptação dinâmica ao exterior), relacionais e de aprendizagem entre pares, convergem numa perspectiva multifacetada, enriquecendo a grelha de inteligibilidade sobre o tema.

Os gestores de informação devem ter uma perspectiva integrada das redes de parcerias nos seguros de modo a melhor explorarem o potencial da informação. Assim, a compreensão do geral e dos temas específicos, em articulação, faz parte dos desafios da gestão seguradora.

Com efeito, a maior interdependência entre agentes económicos faz apelo, entre outras dimensões, à gestão estratégica dos SI, suportando os processos tendencialmente mais colaborativos, disponibilizando informação atualizada aos decisores e agilizando modelos operativos (Nooteboom, 2006).

6. METODOLOGIA

Através do método hipotético-dedutivo foi seguido um caminho de sistematização abstracta seguida de observação do real-concreto. A metodologia assentou nos seguintes passos:

Domínio conceptual dos temas em presença, discernindo as propriedades atómicas do sistema de valor, bem como a sua visualização sistémica.

Domínio de verificação empírica (*field research*): validação das proposições através da sua confrontação com dados recolhidos via questionários dirigidos. De forma complementar, foram efetuadas entrevistas presenciais aos inquiridos (ver figura 1).

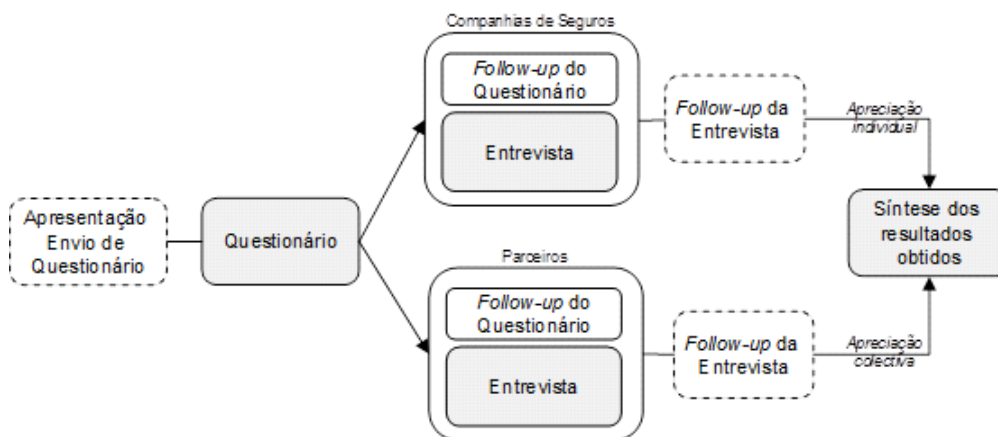


Figura 1 - Metodologia da Verificação Empírica.

A análise de dados compreendeu uma componente de análise descritiva e um teste de hipóteses sobre a influência (correlação) das dimensões de análise no nível de colaboração do setor.

a. Modelo de Análise Proposto

A conceptualização do modelo de análise pretendeu articular os vários domínios destacados, interligando-os num novo sistema de significados. A gestão estratégica dos sistemas de valor tem como propósito desenvolver eficiência estática (ex: reduzir custos de transação) e a eficácia dinâmica (ex: promover a inovação), conforme Noteboom (2004), Junior (2007), Doz e Hamel (1998) e Lefaix-Durand, Poulin, Kozak e Beauregard (2005). Ancoradas numa perspetiva integrada emergiram um conjunto de dimensões, a saber:

| Dimensões | Suporte Teórico | Resumo |
|--------------------------|---|--|
| Estrutura | TCE <i>Relational View</i> | Impactos da estrutura no tipo de <i>governance</i> e no potencial de colaboração; nível de centralidade como meio de adquirir conhecimento externo. |
| Antecedentes | <i>Relational View</i> Dynamic Capabilities | Capacidade de seleção dos parceiros numa visão integrada; abertura ao exterior procurando mais conhecimento; avaliação <i>ex-ante</i> . |
| <i>Governance</i> formal | TCE <i>Relational View</i> | Infraestrutura formal e procedimental suporte às interações entre pares. |
| <i>Governance</i> social | <i>Knowledge Management</i> <i>Relational View</i> | Socialização e clima psicológico favorável como précondição para a interação construtiva; investimento na coordenação mais sofisticada expandindo o potencial de aprendizagem em rede. |
| Gestão do conhecimento | <i>Knowledge Management</i> <i>Relational View</i> | Acesso a fontes externas e papel da absorção de conhecimento, internalizando-o nas rotinas internas. Necessidade de aprendizagem contínua. |
| Inovação | <i>Dynamic Capabilities</i> | Inovação como sintoma de aprendizagem e orientação ao Cliente, com base em competências orquestradas em rede. |
| Sistemas de Informação | <i>Dynamic Capabilities</i> <i>Relational View</i> | Infraestrutura para as conexões entre sistemas heterogêneos e facilitação da colaboração. |
| Capacidades dinâmicas | <i>Dynamic Capabilities</i> | Flexibilidade e qualidades organizacionais (catalisadoras de aprendizagem em permanência); Laços humanos e clima corporativo ético. |
| Operacionalização | <i>Relational View</i> | Acumulação de experiência e memória organizacional em papéis organizacionais e competências de execução internas. |
| Resultados | TCE <i>Dynamic Capabilities</i> | Visualização dos resultados nas dimensões do <i>Balance scorecard</i> ; Níveis de colaboração. |

Tabela 2 – Dimensões e abordagens (quadro resumido).

A figura 2 permite visualizar o modelo GPS proposto:

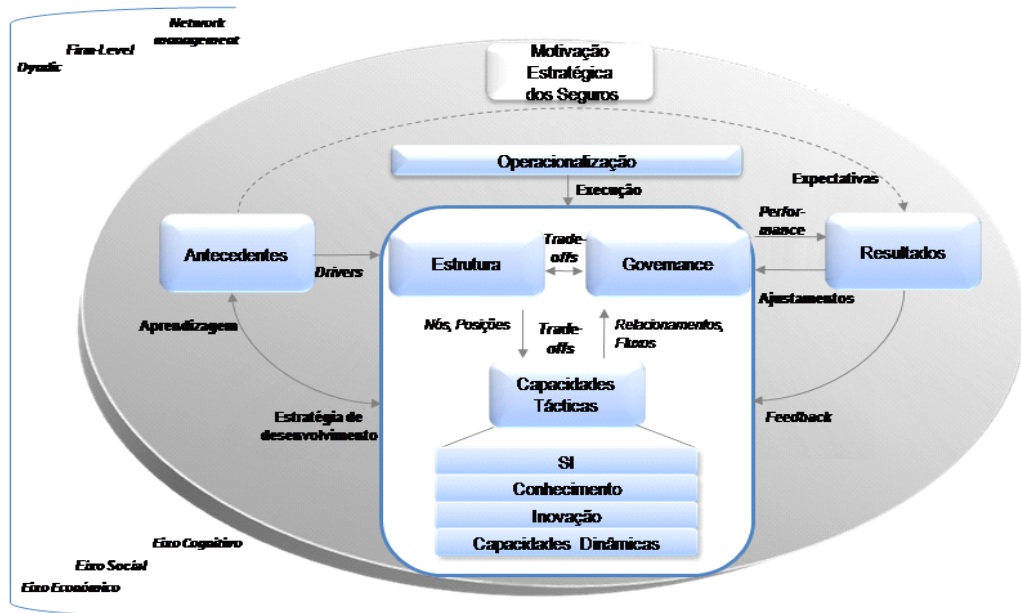


Figura 2 - Modelo de Análise GPS (Modelo Integrado de Gestão de Parcerias nos Seguros). (nota: análise do autor).

O modelo GPS proposto endereça as seguintes questões centrais:

Incorpora os eixos de desenvolvimento do espaço *inter* ancorados no trinómio económico, social e cognitivo;

É consistente com as **várias perspetivas de análise das *redes***: relação-parceiro, relação-firma, relação-rede;

Apresenta um **sistema de relações** compreendendo fluxos e conexões bidirecionais.

b. Limitações da amostra estratificada

Foram recolhidos vinte questionários e efectuadas treze entrevistas complementares sendo, por conseguinte, pertinente explicitar o carácter limitado destes dados. Uma vez que a amostra é imperfeita, a extrapolação imediata dos dados para o universo não pode ser realizada de forma definitiva. Todavia foi possível, a partir de uma estratificação da amostra, envolver um nível executivo da gestão seguradora representativo de cerca de 74% da carteira “Não Vida” e mais de 50% da Carteira “Vida”. Argumentamos que a limitação citada decorre da própria natureza do fenómeno em análise, designadamente pelas seguintes razões:

O modelo de análise exige uma visão transversal da atividade a um nível executivo.

O grau de ruptura dos conceitos não sugere a massificação dos questionários.

7. RESULTADOS

a. Visão da *Maturidade Global* dos sistemas de valor

Cada dimensão do modelo de análise proposto (GPS) foi desmultiplicada em conceitos e indicadores, resultando em perguntas do questionário. As respostas foram recolhidas com base numa escala de maturidade, conforme se ilustra de seguida.

| | | | | | | |
|--------------------|-----|-----------------|-----|------------------------------|-----|--------------------|
| 1 | 1,5 | 2 | 2,5 | 3 | 3,5 | 4 |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 |
| Boa prática | | Definida | | Parcialmente / Ad-hoc | | Inexistente |

Figura 3 – Escala dos níveis de maturidade.

Para efeitos de análise, os modelos de maturidade representam o grau de formalidade, etapas, capacidade de recolha de métricas e estruturação de processos. Assim, é uma aproximação orientada à gestão e à melhoria contínua, visualizando os SI enquanto serviços que se disponibilizam, implicando papéis organizacionais estabelecidos e objetivos mensuráveis a concretizar (IT Governance Institute, 2007, Galliers e Leidner, 2003). A adaptação efetuada dos níveis CMMI (IT Governance Institute, 2007; Smith, 2012) foi a seguinte:

Boa prática: processo definido, mensurável, revisto e otimizado;

Definido: processo definido, normalizado, com métricas acordadas;

Ad-hoc /Parcialmente: pouco documentado, executado, mas não generalizado;

Inexistente: processo não executado.

Resumindo, a partir da observação dos dados, foi possível elencar um quadro de alto nível sobre a maturidade das várias dimensões a gerir.

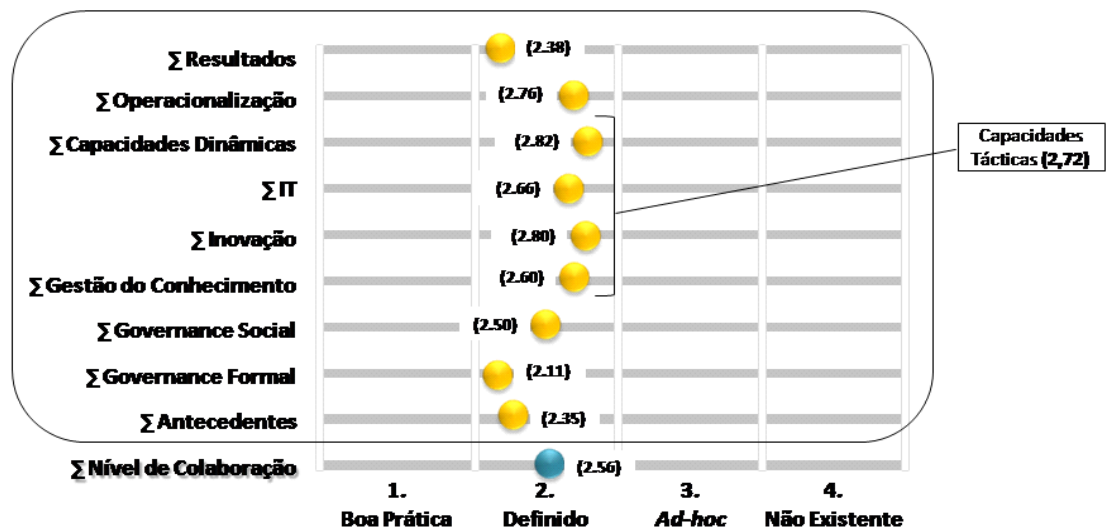


Figura 4 – Maturidade Global do Sistema de Valor dos Seguros.

b. Leitura Global da Escala de Maturidade das Dimensões

Os dados sobre a maturidade *as-is* permite sublinhar as seguintes dez ideias a reter:

O nível de colaboração global está atualmente num **ponto intermédio** (“2,56” de maturidade). Isto é, pode tender para o patamar de boa prática ou deslizar para o nível *ad-hoc*.

É de realçar a pertinência das várias dimensões, comprovando a **natureza multifacetada** das Parcerias e a necessidade de um modelo integrado de gestão.

As componentes de cariz estrutural e formal têm maturidade relativamente maior; Inovação e Capacidades Dinâmicas, de índole mais *soft*, têm menor aderência.

O sistema de valor parece ser mais ***economic-intensive*** (preponderância de fatores económicos) **do que *knowledge-intensive*** (aprendizagem coletiva e inovação). O que traduz um quadro mais transaccional do que colaborativo.

É mais valorizada a ***complementaridade*** (ter uma rede de vários parceiros, com laços fracos) do que a ***proximidade*** entre Parceiros (laços fortes, confiança resiliente).

A ***distância cognitiva óptima*** pode estar em causa, sendo necessário avaliar se a atual confiança apenas de base racional e o insuficiente grau de compromisso podem bloquear níveis de colaboração mais elevados.

Os métodos atuais de coordenação, que **negligenciam a *governance social***, são **um *gap***, limitando potencial das redes, uma vez que a socialização é uma pré-condição para a aprendizagem.

O objectivo de inovação incremental e a natureza do setor sugerem um modelo de interação do tipo ***força dos laços fortes***, resultando aqui num ***gap estratégico***.

Ao mesmo tempo em que se identificam *gaps* ao nível da **abertura ao exterior**, fatores de ordem endógena deverão ser melhorados – a ***rede interna condiciona o output da rede externa***.

Existe um **elevado grau de formalização e de ótica transaccional** das Parcerias. Pese embora alguma valorização das capacidades relacionais estas ainda não são norma; todavia terão impacto no futuro conforme assinalado pelos inquiridos.

A chave residirá em saber como **acionar as dimensões mais críticas** e menos desenvolvidas, rumo a uma maior maturidade na gestão das Parcerias.

c. Visão do papel dos Sistemas de Informação na Gestão de Parcerias

O modelo de análise proposto enquadra os sistemas de informação (SI) como uma dimensão necessária, mas não suficiente. Interessa agora detalhar o papel dos SI na gestão de parcerias nos seguros.

Visão #1) Uma primeira questão incidiu sobre o papel dos SI nas Parcerias. Pela figura seguinte verifica-se que 83% dos inquiridos destacam o papel vital dos SI e apenas 17% assumem um papel parcial neste contexto. Nenhum inquirido respondeu que esta dimensão não era importante.

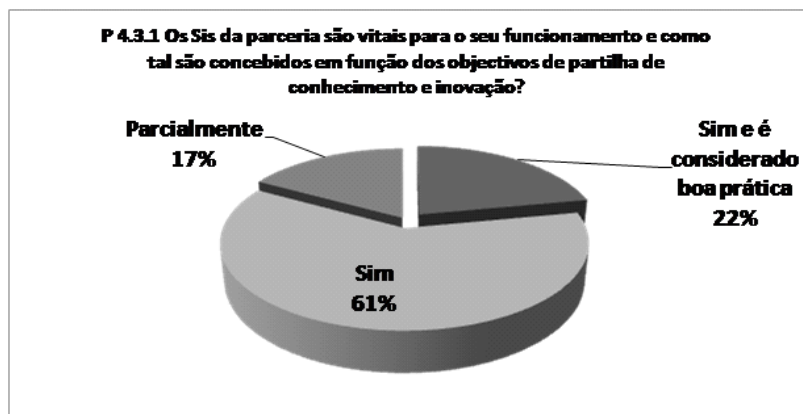


Figura 5 - Sistemas de Informação – Caracterização.

Visão #2) Verificar a maturidade de gestão dos SI

Em termos globais, o nível de maturidade atingiu o valor de "2,66" correspondendo à 2ª metade do nível "2. Definido". Este é um valor relativamente baixo atendendo à era tecnológica atual e à intensa informatização da atividade seguradora, tendo sido possível distinguir duas diferentes velocidades correspondentes a dois patamares de utilização de SI.

A introdução de SI na automatização de processos (Galliers e Leidner, 2003) e na *interface* de informação entre Parceiros e Companhia, nomeadamente via Portais, é uma prática com uma ampla disseminação.

A informatização é uma realidade ao nível operacional, onde se integra informação, é assegurada a não redundância de dados e a gestão atualizada dos *back-offices*.

As opções *Web-based* de comunicação entre SI heterogêneos parece estar assegurada. Todavia, a introdução de SI com um outro tipo de alcance é algo limitado nesta fase.

Com efeito, com base nos dados transacionais atrás mencionados, é possível construir visões analíticas que providenciem indicadores de gestão em *real-time* permitindo uma decisão mais atempada e eficaz (Ward e Peppard, 2003; Austin, Nolan e O'Donnell, 2009).

A exploração de plataformas colaborativas 2.0 (MacAffe, 2006) é outra vertente de enorme valor que ainda não está implementada, num contexto onde a frequência de interação e as conexões com entidades muito ganharia com a disponibilização de ferramentas de comunicação, colaboração e gestão de conhecimento.

Detalhe da maturidade dos elementos constitutivos

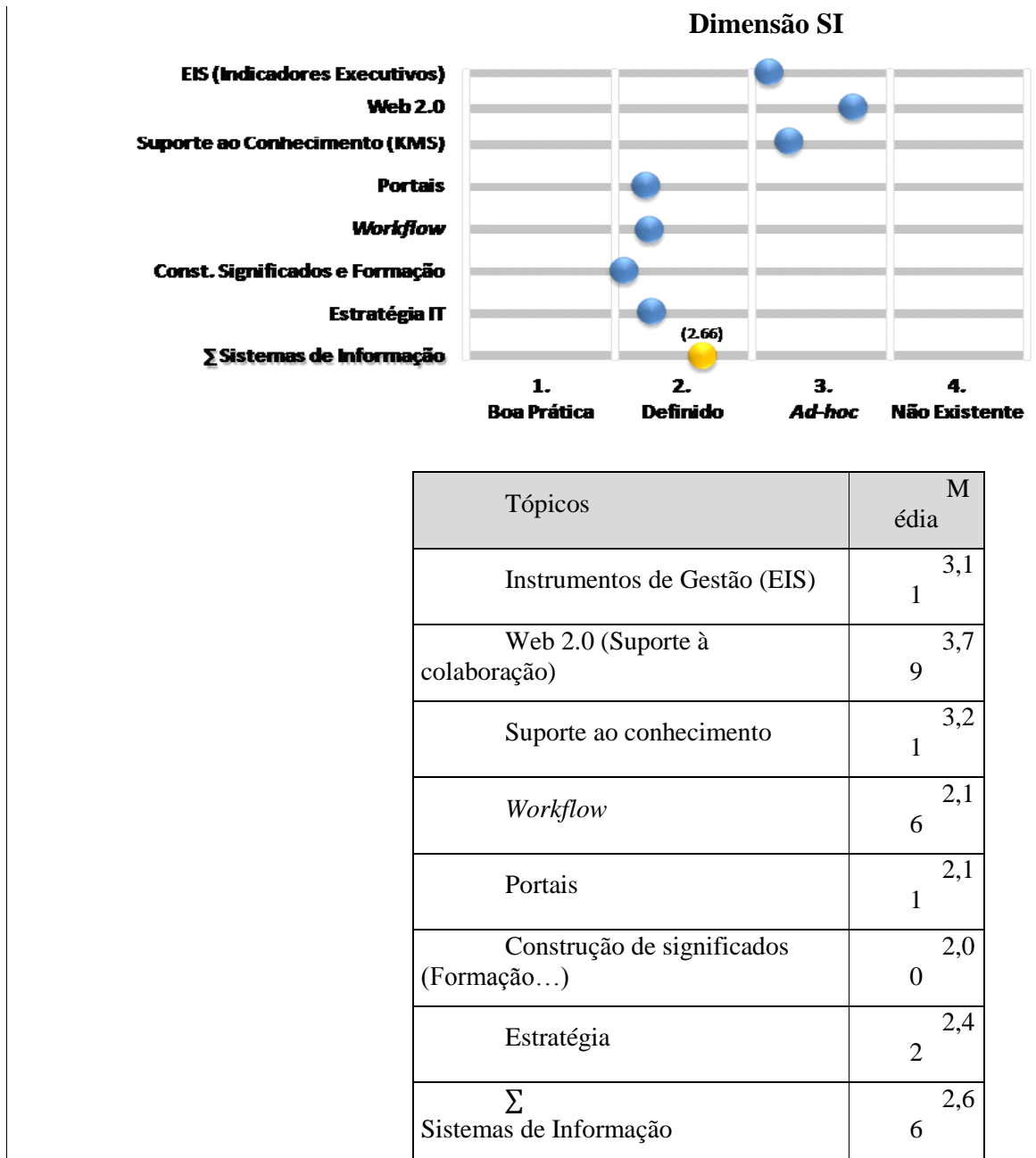


Figura 6 - Visão Global dos SI.

A compreensão dos dados através da grelha de leitura atrás mencionada distingue três níveis diferentes (Laudon e Luadon, 2009):

Nível operacional [2,11 de maturidade]: a leitura conjunta dos Portais Extranet e *Workflow* permite observar uma boa capacidade instalada de processamento transaccional ao nível dos *front-ends*;

Nível de gestão e executivo [3,11 de maturidade]: a gestão integrada de informação, compreendendo indicadores de gestão, apoio à decisão na selecção de potenciais parceiros e análise de portfólio de parcerias é claramente um *gap* – uma área com um percurso a percorrer.

Nível suporte ao conhecimento e colaborativo [3,5 de maturidade]: ferramentas colaborativas semiestruturadas indutoras de um novo modelo de interação com parceiros, transversal ao nível operativo e de gestão, em tempo real constituem um potencial ainda por explorar.

Atendendo a esta tipificação é possível obter uma nova visão da dimensão:

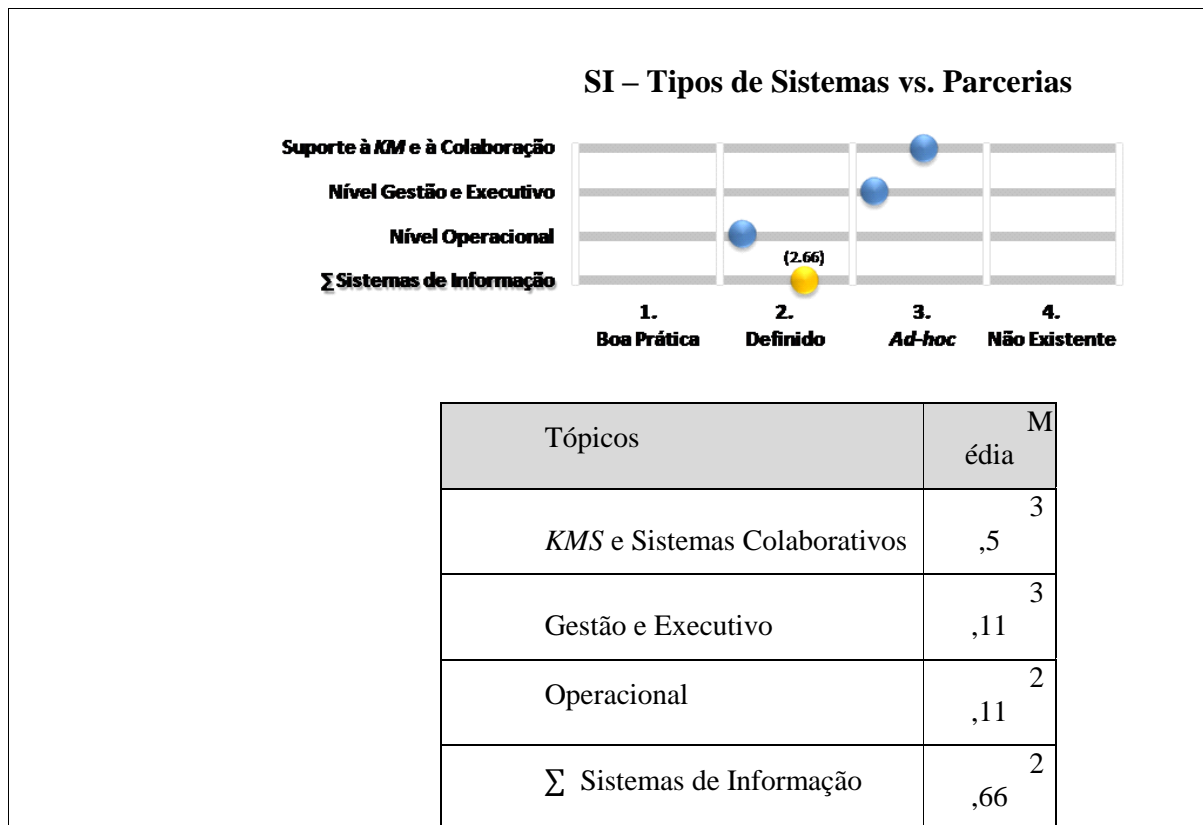


Figura 7 - Tipos de Sistemas na Parceria.

Em relação ao *gap* associado ao nível de Gestão e Executiva, a questão P4.3.8 “Existem disponibilizados aos gestores de parcerias indicadores de gestão das parcerias, lista de contatos dos parceiros, posição dos mesmos em relação aos resultados da parceria, etc?” mais de 50% dos inquiridos responderam que apenas parcialmente detém este tipo de informação e cerca de 15% assumem não a ter.

Sobre o apoio executivo à decisão ao nível das Parcerias, âmbito da pergunta P4.3.9 “Existe algum tipo de mecanismos de apoio à decisão sobre as pré-parcerias?” 58% afirmam não existir.

Em relação ao *gap* relativo ao nível do Suporte ao Conhecimento e Colaboração, a P4.3.7 “Considera que existem na rede SI de suporte à gestão de conhecimento, nomeadamente: base de dados de boas práticas, divulgação de contatos de parceiros, partilha de documentos, etc?” obteve apenas cerca de 10% de respostas positivas, sendo que 90% dos inquiridos responderam que não existem estas funcionalidades (31%) ou apenas de forma parcial (58%).

A questão das ferramentas colaborativas Web 2.0 obteve uma menor proporção de respostas positivas, assinalando-se que cerca de 79% dos inquiridos afirmaram que as mesmas são inexistentes.

O quadro acima exposto segue o padrão de evolução histórica dos SI nas empresas, que progride desde a implementação de sistemas transacionais de âmbito

operacional, isto é para a automatização de operações e racionalização interna, até aos níveis superiores de gestão, implicando um maior alinhamento com o negócio e modelos de gestão tecnológica mais *soft*.

Claramente existe a introdução de SI com impacto operacional ao nível de racionalização interna (Venkatramen, 94; Galliers e Leidner, 2003), sendo que o nível de redesenho de relações de negócio, designadamente a colaboração mais profunda com parceiros de negócio, ainda está por potenciar. É detetado aqui um espaço de melhoria de gestão, otimizando a gestão tecnológica *hard*, mas sem negligenciar componentes *soft* (gestão da mudança na organização, alinhamento com o negócio, boas práticas).

Visão #3) Projeção do papel dos SI no futuro

Apresentamos agora os impactos das dimensões de análise – valor atual e projeção do seu impacto futuro.

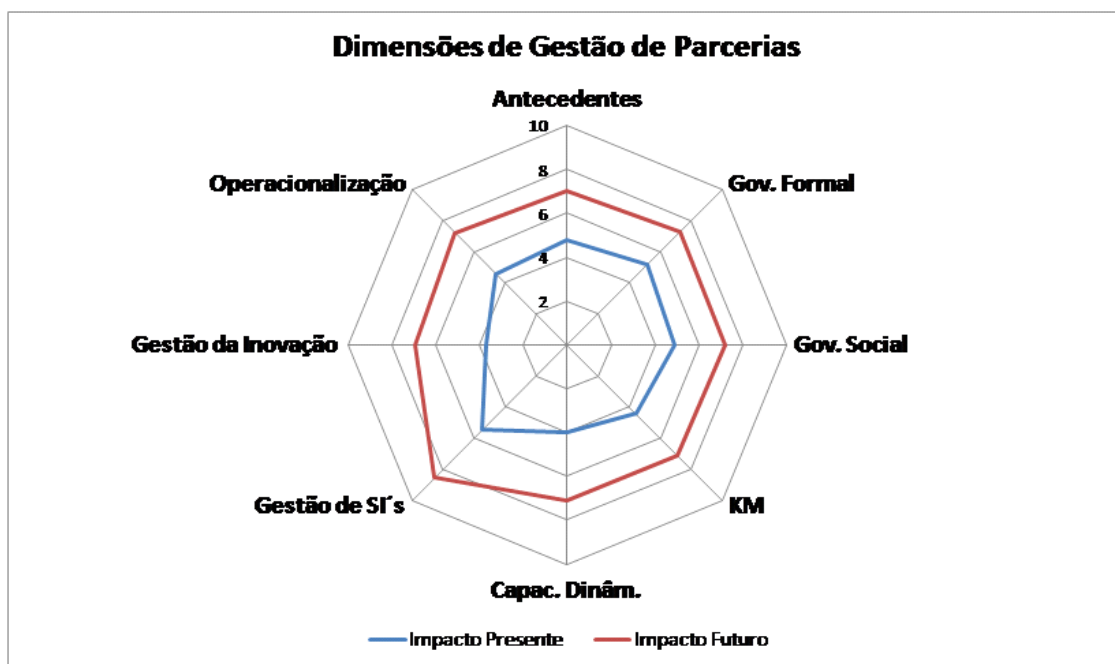


Figura 8 - Impacto presente e futuro das Dimensões nas Parcerias.

O gráfico anterior permite visualizar a natureza multidimensional das Parcerias confirmando a pertinência de um quadro integrado de gestão. As dimensões inscritas encontram aderência quer a realidade atual quer na visualização dos relacionamentos num futuro próximo.

É possível distinguir no presente uma maior força da visão formal/legalista das parcerias e dos SI que suportam a panóplia de relações interorganizacionais no setor. O papel da *Governance* social e dos Antecedentes é igualmente realçado.

O nível atual da Operacionalização obteve um valor abaixo das nossas expectativas. Ainda relativamente ao impacto atual, a lógica *soft* é ainda secundarizada. Com efeito, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Capacidades dinâmicas, são menos valorizados no presente, confirmando um potencial por explorar.

No futuro, rumo a um superior nível de colaboração entre pares, é destacado um quadro mais homogêneo entre as várias dimensões.

O estágio futuro aponta igualmente para o valor da *Governance* formal e social, agora mais equidistantes, assim como para uma reforçada capacidade de Operacionalização.

No que diz respeito aos SI, o impacto já é reconhecido, sendo instrumentais para a Gestão de Parcerias - é de resto a dimensão mais valorizada. Esta noção é sublinhada no futuro, continuando os SI a constituírem peça-chave para a concretização de relacionamentos entre pares, mas com componentes *hard* (ex: indicadores de parcerias) e *soft* (ex: funcionalidades colaborativas) mais equidistantes.

Visão #4) Verificar o impacto dos SI enquanto fator explicativo do Nível de Colaboração entre pares

Através da análise indutiva foram organizadas as questões sobre maturidade das práticas de gestão, tendo sido efetuado um teste de correlações através da ferramenta SPSS fixando como variável dependente o nível de colaboração. As hipóteses consistiram na expectativa de um efeito positivo de cada uma das dimensões proposta no nível de colaboração. Para efeitos do presente artigo, apenas se cita que foi observada correlação positiva entre a dimensão SI e o nível de colaboração obtido entre parceiros.

8. CONCLUSÕES

Desígnio estratégico: opção “Desenvolver”

Do que acabou de ser exposto, foi possível sistematizar um conjunto de oportunidades que realçam a densidade criadora do espaço *inter*. Isto significa que a Gestão das Parcerias nos seguros é um domínio a *Desenvolver*, conducente a ofertas mais diferenciadoras por parte das Companhias, alinhadas com as competências especializadas dos seus Parceiros.

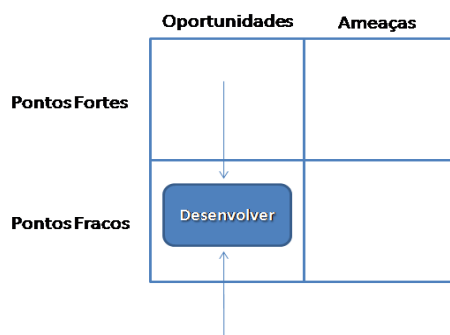


Figura 9 - Resumo da análise SWOT (Parcerias nos Seguros).

Desafios globais de colaboração nos seguros

Este cenário reflete uma alteração de perspectiva, designadamente um quadro mental de maior orientação ao serviço, à aprendizagem e laços com parceiros preferenciais. Sendo que *todo o futuro tem um passado*, resumem-se aspetos fundamentais da colaboração nos seguros e alguns dos seus desafios de curto prazo.

As Parcerias ainda não estão a ser usadas como meio para adaptação ao mercado e mitigação do risco de *strategic drift*.

As Parcerias ainda não estão a ser geridas à luz da Inovação e Gestão de Conhecimento, ou seja, para se obter uma maior diferenciação.

Não se procura a transferência de conhecimento tácito de forma sistematizada, **existindo alguma resistência na abertura ao exterior.**

O Sistema de valor tem, **sobretudo, um foco nas questões formais** em prejuízo de uma estratégia consistente ao longo do tempo.

Existe uma suficiente disposição de competências complementares dos Parceiros o que aumenta o potencial criativo do espaço *inter*.

Incapacidade de definição de expectativas (iniciais e ao longo do ciclo de vida) **bloqueando as Parcerias.**

O atual posicionamento das Companhias apela a sistemas de comando-controle, não adequados ao desenvolvimento das Parcerias.

A relação entre *Governance Social* e Conhecimento não se encontra compatibilizada tendo em conta os novos objetivos estratégicos das Parcerias.

A relação entre *Laços Fortes* e *Diversidade* deverá ser gerida para se alcançar uma *distância cognitiva ótima*. **O risco relacional deverá ser mitigado através da força dos laços.**

A relação entre *Rede Interna* e *Rede Externa* deve ser compatibilizada. A insuficiente *absorção de conhecimento* pode bloquear a *dinâmica de relacionamentos*.

O papel dos SI é destacado no presente e realçado no futuro. **É requerido um papel qualitativamente diferente da oferta tecnológica, fazendo apelo a capacidades *hard* e *soft*.**

a. Desafios específicos ao nível dos SI

Em síntese, realçamos os seguintes desafios:

Desafio #1: Nos seguros, os SI seguem a mesma base de evolução no conjunto das empresas: maior maturidade ao nível dos sistemas transacionais, boa utilização dos Portais, mas insuficiente exploração de informação executiva e de funcionalidades colaborativas.

Verificou-se a existência de sistemas transacionais consolidados e uma boa utilização de Portais. É com base nestes que entidades externas (ex: Mediadores, Prestadores, etc.) executam um conjunto de transações diretamente nos sistemas das Companhias (emissão de apólices, abertura de sinistros, simulações, prestação de contas, etc.).

A conexão de entidades com sistemas muito heterogêneos é uma prática bem estabelecida. Contudo, a exploração analítica de dados e indicadores executivos sobre parcerias podem ser mais desenvolvidos. Acresce ainda que as funcionalidades colaborativas têm um percurso a percorrer.

O nível de mudança associado ao redesenho de relações de negócio, designadamente a colaboração mais profunda com parceiros, ainda está por potenciar, existindo aqui um espaço de transformação.

Desafio #2: A visão de uma *Gestão de Parcerias* mais dinâmica faz apelo a plataformas tecnológicas mais eficazes e justifica uma maior exigência de *Gestão*

da Informação. O conceito de PRM (*Partners relationship management*) ainda não é explorado nos Seguros.

As tecnologias enquanto plataformas de interconexão são necessárias às parcerias. Contudo, um relacionamento mais próximo exigirá uma maior partilha de informação, gestão de campanhas em *real-time* e criação de comunidades de base colaborativa.

Desafio #3: A introdução de sistemas de base colaborativa é uma área de oportunidade; o atual estágio de desenvolvimento dos SI nos seguros permite a projeção de uma evolução de maturidade.

Na mesma lógica do ponto anterior, as comunidades de negócio podem ser suportadas por funcionalidades colaborativas de maior riqueza informacional e interatividade. Fóruns de discussão, plataformas de gestão de projectos de forma colaborativa, *wikis*, partilha de calendários, vídeos, repositórios participados de documentos, troca de informação sobre concorrentes, etc. são exemplos de funcionalidades ao serviço de trocas mais cooperativas entre pares.

9. RECOMENDAÇÕES

Face ao exposto, as relações de parceria nos seguros são uma opção que responde aos critérios essenciais de economicidade, eficácia e competitividade. Mas não são neutras face aos modelos de funcionamento vigentes – implicam transformação.

Em termos Globais: projeção de uma arquitetura estratégica de colaboração nos Seguros

A caracterização do sistema de valor que se efetuou permite não só refletir sobre o presente como também projetar o futuro.

Todavia, para se vencerem os desafios de uma maior colaboração, assume particular importância a préexistência de uma arquitetura integrada, visando conduzir as parcerias para novos terrenos de oportunidade. Em síntese, o desenvolvimento do *Sistema de Valor dos Seguros* aponta para:

Uma nova Visão De maior interdependência entre parceiros.

Uma nova Estratégia Procurando vantagens colaborativas

Uma Nova lógica Colaborativa Apontando para a *força dos laços fortes*;

Um novo Modelo de gestão Com mais informação de gestão, *online*, com base em SI flexíveis e colaborativos.

Em termos de posicionamento do Gestor de Informação dos seguros

Um modelo de negócio mais relacional, dinâmico e aprendente, baseado em níveis de colaboração mais sofisticados, aprofundando relações preferenciais com parceiros de negócio, à luz dos *laços fortes*, terá impactos ao nível dos Sistemas de Informação.

O contributo estratégico do *Gestor de Informação* começará por um conhecimento integrado do quadro interorganizacional, das oportunidades que estas significam para o negócio, bem como o reconhecimento dos seus riscos. Ou seja, à medida que a criação de valor ocorre tendencialmente num quadro de parcerias, o *gestor de informação* deverá ter um *quadro mental* fundamentado

nesta área, que lhe permita ser um *agente de mudança*. Este será o seu primeiro papel, ao **nível executivo**, posicionando-se desse modo como um aliado da gestão de topo.

Ao **nível tático**, sublinha-se a visão não exclusivamente tecnológica dos SI. O *Gestor de informação* tem de ter a capacidade de ir mais além, ocupando um lugar-chave nos processos transversais das Companhias.

Em linha com o fundamento sociotécnico dos SI, a maturidade das diversas práticas de gestão de parcerias deve ser consistente, exigindo-se um alinhamento entre Organização Gestão Tecnologia.

O contributo dos SI é interdependente, não é neutral face a outras áreas de gestão. Assim, o *gestor de informação* deve ter competências de negócio, compatíveis com a sensibilização e apoio aos gestores funcionais no desenho de processos mais colaborativos. Só em conjunto, num esforço integrado, a maturidade da organização poderá ser desenvolvida.

Na **componente operacional** foram identificados *gaps* tecnológicos, designadamente a implementação de funcionalidades colaborativas (ex: Web 2.0, numa quer externa quer interna), agilidade de conexão e informação analítica (ex: indicadores de rentabilidade dos parceiros). Note-se que as funcionalidades colaborativas devem ser precedentes de um (re)alinhamento do modelo de comunicação e colaboração (AIP, 2010). A esta luz, mesmo ao nível operacional é realizado um apelo a um perfil de sensibilidade organizacional e humana.

a. Implicação para a Gestão de Informação nos Seguros

No sentido de estabelecer pontes entre o negócio e a oferta tecnológica, utilizaremos uma matriz de análise adaptada de Olave e Neto (2001).

| Capacidade Crítica | Status verificado | Implicação para o <i>Gestor de Informação</i> |
|------------------------|--|--|
| Cultura de Confiança | Insuficiente para níveis superiores de colaboração. Necessidade de confiança resiliente. | Perfil com boas capacidades interrelacionais rumo a uma cultura de transparência – <i>comportamento gera comportamento</i> . |
| Cultura de Competência | Base racional e valorização de competências complementares dos parceiros | Gestão de SI numa lógica de Portfólio, dirigindo o seu foco nos SI com maior valor para o negócio. |
| Cultura Tecnológica | Ao nível operacional boa utilização de Portais e Sistemas transacionais <i>Gap</i> ao nível de ferramentas colaborativas e capacidades analíticas | Domínio das funcionalidades Web 2.0, <i>PRM</i> , indicadores de gestão de parcerias, portfólio de parcerias, <i>Business intelligence</i> para obter a rentabilidade dos parceiros, etc. Posicionamento enquanto <i>Agente de Mudança</i> . |

| | | |
|-------------------|--|--|
| Cultura Cognitiva | Adequação das fontes externas (no caso dos atuais Parceiros) Insuficiente visão das Parcerias à luz da Gestão de Conhecimento | <i>Gestor de informação</i> com credibilidade interna para ser envolvido em projetos de parceria e com perfil facilitador de inovação. A gestão dos SI à luz das boas práticas (ex: COBIT) permitirá libertar recursos e foco de gestão. |
|-------------------|--|--|

Tabela 2 - Resumo de capacidades críticas para a colaboração e impacto para o *Gestor de Informação*.

Face ao antecedente, parece-nos existir novos desafios na gestão seguradora, um *gap* de conhecimento ao nível da Gestão de Parcerias no setor, designadamente num posicionamento *outside-in* que faz apelo a uma reorientação a uma inovação de serviços em torno do Cliente. O *Gestor de informação* pode ser um *agente de mudança*, alinhado com a gestão de topo e implementando, numa abordagem sociotécnica, ferramentas mais colaborativas Web 2.0, analíticas e de suporte ao conhecimento.

Relembra-se que os seguros representaram em Portugal em 2009 cerca de 8.9% do PIB e o setor ocupa um lugar de destaque no progresso económico-social. Foi possível compreender o espaço inter-organizacional onde o CIO poderá reforçar o seu contributo estratégico, à luz das necessidades colaborativas de um sistema de parcerias mais dinâmico. A *gestão da informação* deve precisamente capitalizar o valor da informação enquanto meta-recurso de gestão, sendo que o estudo efetuado projeta um modelo integrado de Gestão de Parcerias, conducente a uma maior eficácia entre os agentes económicos do setor, beneficiando os Clientes e a sociedade em geral. Assim, o reforço do papel dos SI na colaboração entre pares é um novo terreno de oportunidade que não pode deixar indiferente os responsáveis dos SI nas empresas, os agentes externos facilitadores e as Universidades.

É uma oportunidade criadora de valor, que convida à ação colaborativa e orientada à gestão de boas práticas de SI, por parte de toda a comunidade.

REFERÊNCIAS

- AIP (2010). Estudo Aprendizagem informal e utilização das TIC nas PME portuguesas. Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial.
- Austin, R., Nolan, R. e O'Donnell, S. (2009). Harvard Business Press.
- Porter, M.E. e Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- Bartlett, C. e Gohsal, S. (1999). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. Harper Business Book.
- Begnis, H.S.M, Pedrozo, E.A., Estivaleta, V.F.B. (2008). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciência e Administração*. 10 (21), 97-121.
- Carvalho, R. (2002). Seguro 2000. APS (Associação Portuguesa de Seguradores), Portugal.
- Castells, M. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura – Volume I: A Sociedade em Rede*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cummins, D. and Doherty, N. (2005). J. David Cummins. *The economics of insurance intermediaries*. American Insurance Association.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1997). *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press
- Dyer, J. and Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*. 23 (4), 660-679.
- Doz, Y. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business Review Press.
- Júnior, A. (2007). *A Empresa em Rede: Desenvolvendo Competências Organizacionais*. Campus.
- Galliers, R. and Leidner, D. (2003). *Strategic Information Management*. Butterworth Heinemann.
- IT Governance Institute (2007). COBIT 4.1. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica: <http://www.isaca.org>
- Laudon, K. and Laudon, J. (2009). *Management Information Systems – Managing the Digital Firm*. Pearson Prentice Hall.
- Lei, D. e Solum Jr.. (2002). Organization designs to renew competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 31 (1), 1-18.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R. and Beauregard, R. (2005). Interfirm relationships and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research. Network Organization Technology Research Center (Centor).
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of emergent collaboration. *Sloan Management Review*, Spring 2006, 47 (3), 21-28.
- Magalhães, R. (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa, Edições Sílabo.

Nooteboom, B. (2004), *Inter-Firm Collaboration, Learning and Networks: An Integrated Approach*. Routledge Publication.

Olave, M. and Neto, J. (2001). *Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas*. *GESTÃO & PRODUÇÃO*, 8 (3), 289-303.

Silveira, M. (2008). *A Qualidade de Serviço dos Seguros - Do Modelo Tradicional ao Ambiente Digital*. Editora Principia.

Smith, A. (2012). *Fundamentals of the Capability Maturity Model*. Consultado em Setembro de 2012 em Universidade Católica: <http://www.tdan.com/view-articles/5196/>

Toffler, A. and Toffler, H. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa: Livros do Brasil.

Vanharanta, H. & Breite, R. (2003). *A supply and value chain management methodology for the Internet environment*. Consultado em Julho de 2010 em Universidade Católica: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.6667&rep=rep1&type=pdf>

Venkatramen, N. (1994). *IT-enabled business transformation: from automation to business scope transformation*. *Sloan management review*, 35 (2); 73 – 87.

Ward, J. Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. Ed. 3 Wiley Series in Information Systems, England.

Ward, Peppard (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. Willey