

Capítulo #4

- Proposta de modelo de análise

Eixos de desenvolvimento vs. modelo de análise proposto

Já foram enunciadas as especiais exigências que o tema suscita, em função da sua natureza multifacetada e da concepção do espaço interorganizacional enquanto *hub* de informação, *hub* de conhecimento (tácito) e *hub* de competências. É decisivo um modelo mental de representação, compreensão e análise.

Como fundamento do modelo de análise, é apresentada uma visão dos três eixos de desenvolvimento do espaço-inter: económico, social e cognitivo; bem como as tensões muticausais entre as forças em presença:

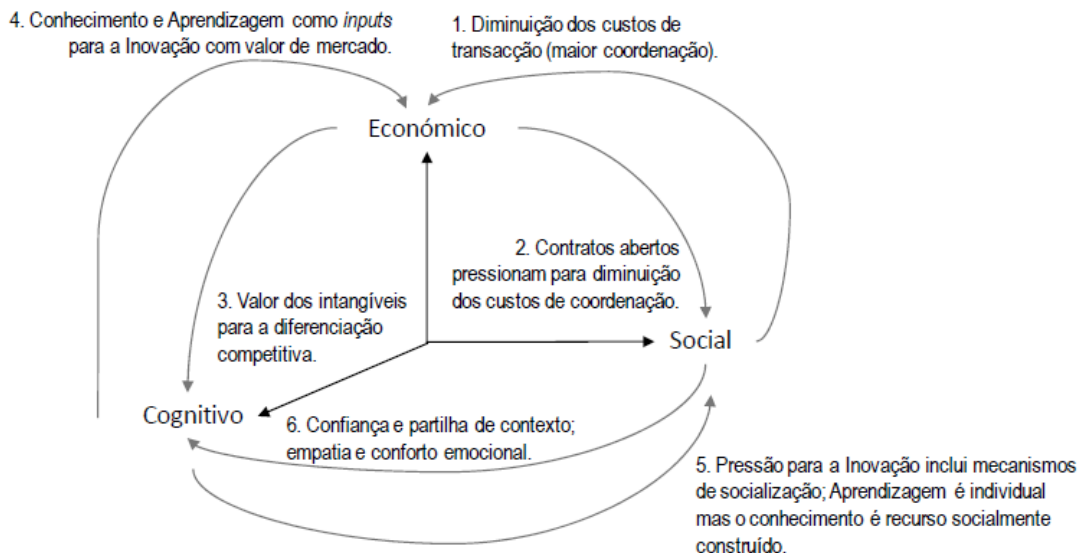


Figura 4.2 - Multi-causal da visão dos três eixos de desenvolvimento dos sistemas de valor

Iremos apresentar uma descrição do modelo multi-causal :

1. A abordagem às Parcerias tem como fundamento o vector estratégico da Teoria dos Custos de Transacção (TCE) que explica as configurações organizacionais, isto é, a decisão de enveredar por estruturas internas ou optar por transacções de mercado. Este racional inscreve a lógica de eficiência económica como premissa inicial para os relacionamentos inter-empresariais. Contudo, a própria evolução da TCE ampliou este foco. Importa assinalar que a necessidade de se minimizar os custos de coordenação entre entidades, parcela



importante dos custos de transacção que se tem como propósito reduzir, abre espaço para a ascensão da *governance social* como mecanismos de aumento da eficácia do relacionamento *inter-pares*¹. Assim sendo, perante um contrato aberto, incompleto, onde a visão legalista é inconsequente, a pressão para a diminuição dos custos de coordenação faz apelo ao eixo social para se diminuir a incerteza do comportamento do(s) parceiro(s) e possibilitar a acção estratégica.

2. O segundo factor, o eixo social, adquire uma maior relevância num quadro em que as Parcerias envolvem essencialmente contratos abertos, em função de um ambiente externo cada vez mais incerto e exigente em termos de flexibilidade. São sublinhadas neste quadro as limitações da racionalidade (*bounded rationality*) e os mecanismos complementares de coordenação. Nos seguros verifica-se esta realidade: a enorme dificuldade de fixar contratos totalmente fechados entre Parceiros, em benefício de uma actuação rápida e agilidade no mercado. Por exemplo, um contrato totalmente fechado com um Perito de Sinistros poderia colocar em causa a sua presença tempestiva no terreno num cenário de uma catástrofe natural não prevista no contrato vigente, impossibilitando uma presença de rosto humano junto dos sinistrados, de forma célere, vincando no mercado um serviço diferenciador – uma das armas competitivas das Companhias. A viabilidade económica das Parcerias é reforçada por uma vertente de gestão dos relacionamentos. A confiança é tida como um complemento à protecção de contratos. Acima de tudo, a confiança é uma pré-condição para a colaboração, emergindo enquanto tema central e não periférico.
3. Para além da visualização das Parcerias enquanto função económica e da pertinência de laços sociais para a sua eficácia de coordenação, existe ainda um terceiro ângulo de análise. Trata-se da relevância do objectivo da aprendizagem, captada pela teoria das capacidades dinâmicas. O conceito de aprendizagem está ancorado na “lógica de mudança”. A visão das capacidades enquanto factores estratégicos deve estar presente na edificação deste tipo de configuração organizacional, uma vez que as mesmas são centrais

¹ Note-se que na teoria dos custos de transacção os Parceiros colaborativos não deverão ser entendidos como confiáveis (Alm e McKelvey, 2000). A esta luz, mesmo num cenário colaborativo as empresas irão agir na defesa dos interesses próprios e não numa óptica do interesse colectivo. Apenas a contextualização da teoria dos custos de transacção numa visão dinâmica é aberto o espaço para a confiança, abrangendo os temas da Inovação e da Aprendizagem (Nooteboom, 1999). Numa visão mais dinâmica da TCE, a confiança pode efectivamente baixar os custos de transacção e tornar a relação mais flexível, sendo que esta percepção não deve negligenciar uma indispensável gestão dos riscos de relacionamento. (Alm e McKelvey, 2000).



na criação sistemática de ofertas de valor distintivas no mercado. Assim, a terceira componente é de ordem cognitiva, motivada pelo objectivo de aprendizagem, de aquisição de novas capacidades e de *inteligência organizacional*, conducentes a uma superior dinâmica comercial. Na actual era da informação, do conhecimento e das redes, o papel dos intangíveis na produção de valor económico é incontornável.

4. Para além disso, outro factor da maior importância consiste no valor em se aceder a competências complementares, visando aumentar a especialização da oferta de valor. É objetivo central, à luz do conceito de produto alargado, a incorporação de mais conhecimento, serviços complementares e factores intangíveis que diferencie o produto. Ou seja, a corrida competitiva engloba a *corrida pela aprendizagem*, com parceiros, visando inovar os produtos/serviços em permanência.
5. A pressão para a aprendizagem exige um contexto social de proximidade, antecâmara de interações construtivas. O valor do conhecimento tácito, a par da novidade e diversidade de fontes externas, sublinha a criticidade da socialização, visando a transferência de tácito para tácito (entre parceiros), etapa original na espiral do conhecimento. Um clima de ansiedade positiva faz apelo a processos sociais que (re)coloque a distância cognitiva num ponto óptimo, imprescindível para a aprendizagem colaborativa. Apesar da aprendizagem poder ser individual, o conhecimento é sempre um recurso socialmente construído.
6. Os factores catalisadores da aprendizagem compreendem a confiança, empatia e reciprocidade, ou seja, todo um conjunto de relacionamentos interpessoais e interorganizacionais, conducentes à produção de conhecimento colectivo. Assumindo esta raiz, a vertente *soft* conferirá inimitabilidade às vantagens competitivas, uma vez que tornará contextual o ambiente colaborativo. O jogo multilateral que emerge desta perspectiva colaborativa, predominantemente de raiz social, que se constrói caso a caso, é por natureza único e não imitável.

Para mais informações sobre este tema em particular ou a Gestão de Parcerias no Sector Segurador em geral, por favor consulte o livro “Colaborar para Vencer – Gerir as Parcerias nos Seguros”, aceda à página do livro no Facebook ou contacte o autor.