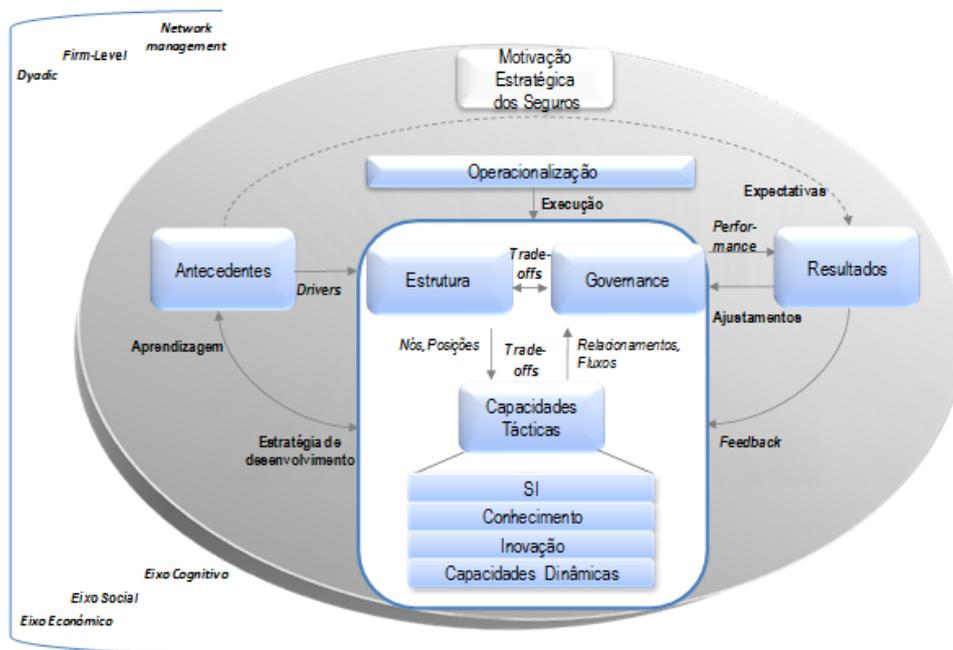


Capítulo #4 – Proposta de modelo de análise dos sistemas de valor dos seguros

- Apresentação das dimensões, categorias e sub-categorias

A gestão estratégica dos sistemas de valor tem como propósito desenvolver a eficiência estática (ex: reduzir custos de transacção) e a eficácia dinâmica (ex: promover a inovação e sustentabilidade empresarial). O modelo de gestão de parcerias deve conciliar várias tensões “complexas” e afirmar-se como uma síntese rigorosa, passível de uma verificação empírica objectiva.



|Proposta de modelo de análise GPS - Modelo Integrado de Gestão de Parcerias nos Seguros.

(nota: análise do autor).

Descrição dos fluxos multi-causais

1. **Drivers:** A motivação das Parcerias (Antecedentes) é alvo de ponderação no mundo dos negócios. No processo de seleção de potenciais parceiros, um posicionamento favorável à Aprendizagem ou à aquisição de Capital Social podem ser objectivos de primeira grandeza, presentes na análise do valor colaborativo do *prospect*. Estes objectivos devem ser revistos e ajustados ao longo do ciclo de vida, sendo certo que irão condicionar decisivamente todo



o sistema de relacionamento e trocas - económicas ou não económicas. Os *Drivers* terão um efeito directo no tipo de posicionamento na rede (mais periférico ou central) e na adequação dos mecanismos de coordenação seguidos.

2. **Estratégia de Desenvolvimento:** Ainda precedente ao acordo, os Antecedentes influenciam o quadro de referência da Parceria. A consagração de factores críticos e a eventual ausência de valorização de outros, condicionarão a formulação estratégica, desde uma matriz de parceria totalmente transaccional até puramente colaborativa. O grau de maturidade dos processos de gestão em rede será tributário do desenvolvimento da visão estratégica.
3. **Expectativas:** Para além de trocas económicas, as Parcerias podem incluir informação, ideias e expectativas. Estes últimos elementos não deverão ser negligenciados, devendo ser incorporados na avaliação do *output* alcançado. Os níveis de colaboração são influenciados pela visão partilhada ao longo do ciclo de vida. As expectativas iniciais podem não ser explicitadas mas estarão sempre presentes no espírito do acordo – daí estarem na figura assinaladas a tracejado. Neste contexto, será útil confrontá-las no momento de reflexão sobre o desempenho das parcerias.
4. **Nós, Posições:** A estrutura irá condicionar os processos de criação de valor na rede. Um posicionamento mais central ou periférico exigirá maior ou menor *governance* social e correspondente coordenação entre *pares*. Uma estrutura mais distribuída, visando uma maior diversidade de Parceiros, pressionará a distância cognitiva óptima, uma vez que maior complementaridade deverá ser harmonizada com um grau compaginável de proximidade. Ao mesmo tempo, os sistemas tecnológicos de suporte à conexão entre entidades terão de responder a requisitos de ligação fácil e flexível entre plataformas provavelmente heterogéneas.
5. **Relacionamentos, Fluxos:** A densidade dos fluxos, abrangendo trocas económicas ou imateriais, colocará desafios na implementação dos mecanismos de *governance* social mais adequados. Aqui, serão confrontados os conceitos de *força dos laços fracos* e a *força dos laços fortes*. No primeiro cenário, a procura de diversidade irá estar mais alinhada com uma *governance* mais flexível e de menor estabilidade relacional; o segundo será compaginável com uma maior proximidade, reforço da confiança e de pertença à comunidade colaborativa que se deseja estabelecer. Assim, objectivos cognitivos



influenciam o tipo de *governance* social¹; o capital relacionamento irá delimitar a dinâmica de aprendizagem, numa relação recursiva.

6. **Execução (de Operações):** Em termos operacionais, as estruturas, papéis organizacionais e o ímpeto de melhoria das relações, irão influenciar a *governance* e a gestão do acordo – *a estratégia emerge do plano de batalha*. Isto é, a execução com eficácia do acordo permitirá uma dinâmica de melhoria em permanência das condições da parceria.
7. **Performance:** O sistema colaborativo edificado, mais formal ou de base afectiva, mais dinâmico ou privilegiando a estabilidade, mais frágil ou mais resiliente, consistirá num conjunto de relações que deverá, acima de tudo, ser consistente. A consistência entre dimensões, ou seja, a maturidade relacional, irá influenciar de forma decisiva a *performance* da Parceria.
8. **Ajustamentos:** Em função dos resultados obtidos, numa matriz que não se esgota na avaliação económica, é necessário o ajustamento da Parceria ao longo do seu ciclo de vida, revisitando *ex-post* os objectivos e expectativas iniciais.
9. **Feedback Colaboração:** No seguimento do ponto anterior, é imprescindível a obtenção de *feedback* de modo a possibilitar a acção em tempo útil, onde o que está em causa é a capacidade de se mobilizar vontades e influenciar comportamentos, desenvolvendo uma cultura colaborativa de acordo com a maturidade actual e *gaps* existentes.
10. **Trade-offs:** Em função dos objectivos estratégicos, a articulação de forma harmoniosa do trinómio Estrutura, Governance, Capacidades Tácticas, será *pedra de toque* do desenvolvimento colaborativo. O balanceamento da força dos laços em função do grau de inovação que se pretende alcançar deve fazer parte da perspectiva colaborativa. Em correspondência, os *trade-offs* entre continuidade e diversidade², com efeito directo nos *outputs* de Inovação, devem ser compreendidos e geridos em conformidade.
11. **Motivação estratégica dos Seguros** (dimensão implícita): A idealização e a gestão das Parcerias não é neutral face ao sector e ao jogo competitivo onde os agentes se inserem.

¹ Segundo Alm e McKelvey (2000), uma relação mais fraca (laços fracos) irá incentivar mais a inovação a partir de maior diversidade de experiências e variedade de competências; uma maior integração colaborativa (laços fortes) é mais própria quando a continuidade é valorizada, exista uma elevada componente de conhecimento tácito (difícil de transferir sem ser por uma socialização consolidada) ou quando a tecnologia não se altera tão radicalmente.

² Ou *trade-off* entre confiança e tempo, num ângulo similar de análise.



Colaborar para Vencer – Gerir Parcerias nos Seguros

O modelo global deverá ser calibrado tendo em consideração as forças competitivas do sector, natureza da actividade, segmentos e até tendências de médio/longo prazo. A visão das variáveis e dimensões mencionadas deve ser complementada por conhecimento tácito do sector, *saber de experiência feito*.

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.