

GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E O DESEMPENHO COMPETITIVO NO MERCADO DE SEGUROS

INFORMATION MANAGEMENT AND COMPETITIVE PERFORMANCE IN THE INSURANCE MARKET

Marcos Antonio **FRANKLIN**

Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas - Universidade Presbiteriana Mackenzie
marcosfranklin@mackenzie.com.br

Roberto **GARDESANI**

Doutor em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie
gardesani.pos@mackenzie.com.br

Silvio **POPADIUK**

Doutor em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@mackenzie.com.br

Walter **MIYABARA**

Doutor em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP
waltermiyabara@terra.com.br

Abrão **CARO**

Doutorando em Administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP
abraocaromackenzie@mackenzie.com.br

Resumo

O atual ambiente competitivo do mercado segurador exige que suas empresas tomem posturas diferentes em relação ao seu poder de competitividade. Para atender aos diferentes agentes participantes do processo, a informação é o fator fundamental na obtenção da vantagem competitiva sustentável; porém, é importante ser considerada, a forma como essa informação é obtida, processada e disseminada. Em tese, entre o input e o output deveria ocorrer uma agregação de valor à informação, decorrente de um conjunto de processos relativos às mais variadas tomadas de decisão. Nesse contexto, o presente trabalho objetiva estudar o gerenciamento da informação de 42 empresas do mercado segurador e relacioná-lo com o desempenho competitivo, segundo a abordagem do balanced scorecard. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado fechado em empresas localizadas no Estado de São Paulo. Os resultados, embora não significantes estatisticamente, revelaram indícios de que as empresas, classificadas como tendo um desempenho mais competitivo, tenderam a avaliar, mais favoravelmente, os atributos relativos ao processo de gerenciamento da informação.

Palavras-chave: Informação – Gerenciamento – Indicadores – Competitivo – Seguros.

Abstract

The current competitive environment in the insurance market requires that the enterprises take different measures regarding their power to compete. To assist the different agents participating in the process, information is the fundamental factor for obtaining sustainable competitive advantage. However, it is important to consider the way this information is obtained, processed and spread out. Theoretically, between the input and the output, value should be added to the information, due to a set of processes concerning different decisions. In this context, this work aims to study the information management of 42 insurance enterprises and relate it to competitive performance, according to the balanced scorecard approach. A closed questionnaire was administered in enterprises located in the state of São Paulo. The results, although with no statistic significance, revealed that the enterprises that were classified as having a more competitive performance tended to judge more favorably the attributes related to the process of information management.

Keywords: Information – Management – Indicators – Competitive – Insurance.

Introdução

No atual momento da economia mundial, a única certeza é que tudo muda e continuará mudando, cada vez mais rápido.

Num sistema que deseja ter um grande nível de geração de valor, é necessária a presença de um fator fundamental: a informação. A informação deve ser obtida com rapidez, ser confiável e disponibilizada para todas as áreas de forma facilmente acessível, tal que seja um fator de geração de vantagem competitiva das empresas. Entretanto, a simples disponibilização de informações não se constitui no fator primordial do sucesso empresarial. É essencial que o processo de gestão dessas informações seja algo que oriente a sua captura e o seu tratamento, que inclua os valores dos usuários e gere, efetivamente, algum conhecimento para toda a organização.

Este trabalho tem como objetivo identificar se existe relação entre o gerenciamento da informação e o desempenho competitivo das empresas e como as empresas do setor de seguros gerenciam suas informações. O ambiente informacional das empresas que fazem parte do mercado segurador e seu relacionamento com os seus resultados operacionais ainda é um tema pouco explorado. É sob esse escopo que se desenvolveu o presente projeto, cuja justificativa para o seu desenvolvimento envolve um conjunto de indicadores, que tem como proposta responder como o processo de gerenciamento da informação agregará algum valor às várias entidades envolvidas.

Embora possa parecer uma tarefa relativamente simples, por trás desse pressuposto existe um amplo contexto teórico que deve ser discutido para poder posicionar o estudo. Assim, nos próximos itens serão apresentadas as bases teóricas que envolverão todas as considerações sobre os conceitos envolvidos. Esse conjunto de conceitos permitirá formar a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como a elaboração das análises e as conclusões, com as devidas conexões teóricas.

1 Um panorama do mercado segurador

As companhias seguradoras, ao pretenderem operar no mercado brasileiro, devem se submeter às regulamentações oficiais específicas do setor e possuir pré-requisitos que as qualifiquem a assumir determinados riscos. A sua principal obrigação é reparar ou indenizar um dano ou prejuízo, cujo risco tenha sido assumido em condições contratuais.

Segundo a Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização, o setor de seguros arrecadou R\$ 45,526 bilhões de janeiro a novembro de 2003, contra R\$ 37,903 bilhões no mesmo período de 2002, apresentando, assim, um crescimento de 20,11%. Se classificado por ramo de atuação, verifica-se que, na liderança, com 30,51% de participação no mercado e arrecadação de R\$ 10,162 bilhões, nos onze primeiros meses de 2003, estão os produtos da Carteira Vida. Em comparação, no mesmo período de 2002, a carteira Vida apresentou uma expansão de 63,84%. Em seguida, vem o Ramo Automóvel, com uma arrecadação de R\$ 7,963 bilhões. O crescimento foi de 6,55% em comparação ao período de janeiro a novembro de 2002, quando o faturamento do Ramo ficou em R\$ 7,474 bilhões. A carteira de previdência complementar aberta, arrecadou R\$ 6,798 bilhões, enquanto o ramo Saúde arrecadou R\$ 6,159 bilhões. Com um incremento de 6,55%, em relação ao mesmo período de 2002, a participação da carteira de Saúde foi de 18,49% e a carteira de capitalização arrecadou R\$ 5,413 bilhões em prêmios.

Com esses números, a participação global do faturamento do setor no PIB brasileiro elevou-se de 3,14%, registrados em 2001, para 3,22% no ano de 2002, confirmando a condição de segmento com maior taxa de crescimento na formação de poupança em toda a economia brasileira. Mesmo assim, esse quadro coloca o Brasil no 46º lugar no *ranking* mundial de captação de recursos no mercado segurador. Entende-se que, para o potencial e porte do país, esse resultado está, segundo especialistas do setor, muito abaixo das expectativas aceitáveis, já que cada brasileiro aplica

apenas US\$ 43,00 por ano em seguros, enquanto nos Estados Unidos o investimento no setor é da ordem de US\$ 1.250 *per capita*.

O custo administrativo, no mesmo período, também teve um aumento de 19,7% para 20,51%. Mesmo assim, a rentabilidade da produção sobre os prêmios retidos foi, em 2002, de 6,82%, menor que a rentabilidade de 2001, de 6,90%. O fato deveu-se, também, à menor alavancagem de 2002, de 2,20, em relação à de 2001, de 2,41%, como resultado do aumento do patrimônio líquido. A maior capitalização visou dar suporte adequado à expansão das receitas de prêmios. Pelo mesmo motivo, a rentabilidade da produção sobre o Patrimônio Líquido de 2002, de 14,99%, foi menor que a de 2001, de 15,24%. Também, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) de 2002, de 19,82%, apresentou-se menor que o de 2001, de 20,92%. Entretanto, o aumento do PL no período, de 16,1%, equivalente ao aumento médio do ano de R\$1,65 bilhão, tornou o ROE de 2002 mais abrangente do que o de 2001. Não significou, entretanto, uma melhor rentabilidade do lucro líquido, de R\$2,38 bilhões, sobre a receita de prêmios retidos, de R\$26,4 bilhões, uma vez que a taxa de retorno de 9,02% a.a. foi menor do que a de 2001, de 9,48% a.a.. O retorno sobre os ativos (ROA) de 2002, de 7,86%, permaneceu o mesmo que o de 2001, mostrando um equilíbrio entre o aumento do lucro líquido, de 12,1%, e a expansão patrimonial e das reservas de um lado, e das aplicações e dos investimentos do outro, conforme fontes da Fenaseg (2004).

2 Fundamentação teórica

2.1 Informação sob o foco estratégico

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não

só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho. Tal transformação ocorre mediante: a) comparação: de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?; b) conseqüências: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?; c) conexões: quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?; d) conversação: o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Conforme deixam claro Probst et al. (2002, p. 25), “a capacidade de transformar dados em conhecimento e de utilizá-lo em proveito da empresa torna o funcionário em agente primário do conhecimento da empresa”.

O mercado encontra-se em estado de competição crescente e a dificuldade de competir somente em preço. Nos hábitos do público consumidor, um maior grau de exigência é verificado, conseqüência do maior nível de informação que os clientes possuem, um desejo de identificação e tratamento personalizado e um constante agrupamento por afinidades. E, finalmente, na tecnologia surgem novas facilidades de tratamento, armazenamento, distribuição e acesso de informações.

Porter (1989) destaca que a vantagem competitiva decorre da análise cuidadosa de cinco forças: o poder de negociação dos fornecedores; a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos e serviços substitutos; o poder de negociação dos compradores e o grau de rivalidade entre os concorrentes existentes. O poder dessas cinco forças competitivas é uma função da estrutura produtiva ou das características técnicas e econômicas de uma organização. Essa estrutura pode ser modificada com o passar do tempo e à medida que o desenvolvimento industrial vai sendo alcançado. Já as ações empresariais para se alcançar a vantagem competitiva estão condicionadas à estratégia adotada pela empresa. A escolha da estratégia está dividida em três ramificações: a

liderança de custo, a diferenciação do produto ou serviço e a segmentação do mercado. Para tanto, torna-se relevante que a empresa faça a escolha da estratégia que pretende alcançar, visando a um conjunto comum de metas e, também, que tenha definida a visão, a missão, os valores e os objetivos estratégicos organizacionais.

Em seus estudos, Porter (1989), também, comenta que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Sendo assim, torna-se possível identificar e avaliar que atividades agrupadas estão gerando valor e, em decorrência dessa análise, implementar aperfeiçoamentos no sentido de obter vantagem competitiva.

2.2 Desempenho competitivo: indicadores de desempenho

Pode-se conceituar indicadores de desempenho como as medidas que visam avaliar ou monitorar a performance da empresa em termos de negócio, desempenho global, processos operacionais e qualidade. Esses indicadores poderão abranger as dimensões financeira, de recursos humanos, marketing, produção, qualidade, estrutura organizacional e gestão do conhecimento (aprendizagem e crescimento). (FNPQ, 2002)

Os indicadores de desempenho que melhor retratam a eficácia econômica ou o sucesso competitivo são aqueles que medem a criação de valor, que é resultado de uma boa *performance* em termos de lucro. Isso porque o lucro é o resultado final de uma boa *performance* global da organização. Cabe salientar, entretanto, que as métricas da criação de valor são feitas em termos financeiros, deixando de incluir muitos fatores intangíveis, de relevante importância estratégica.

Desempenho competitivo: o *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992) afirmam que “o *Balanced Scorecard* é um conjunto de indicadores que proporcionam uma visão rápida e abrangente da empresa, mesclando a perspectiva financeira com a perspectiva do cliente, perspectiva interna da empresa e perspectiva de inovação e aprendizado”. Para os autores, o *Balanced Scorecard* coloca, no centro, a estratégia e não os controles, além de fornecer aos gestores a informação necessária para decisões “criadoras de valor”, traduzindo visões e estratégias em objetivos.

A determinação de quais indicadores é mais adequada à companhia é realizada a partir da identificação das necessidades estratégicas, no momento específico do ciclo de vida em que se encontra a empresa. Para Kaplan (1999), “não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores”. Conclui-se, portanto, que a determinação da perspectiva financeira deve ser encaminhada, especialmente, pelas necessidades de mensuração da empresa a partir de sua estratégia e não por pensamentos impostos pelo modelo do *Balanced Scorecard*.

Para Paschoal (2003), uma só perspectiva não é suficiente para estabelecer os resultados integrais da corporação, contudo, a perspectiva financeira estará mais bem alicerçada sobre uma conexão com as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. O estabelecimento das demais perspectivas deve estar vinculado com os resultados financeiros, pois não pode ser escolhido um resultado financeiro que não seja derivado de todas as ações configuradas nas demais perspectivas. A perspectiva de clientes é a geradora de resultados que fará a sustentação do quadro financeiro. O autor elaborou, também, um resumo dos indicadores sob a perspectiva dos clientes.

Com o atual ajuste do foco da economia e das empresas para a necessidade de inovação e mudanças, amparadas pelo conhecimento organizacional, os processos, para serem

melhorados, dependem da capacidade das pessoas que constituem a empresa. Assim, os processos internos passam a integrar outra perspectiva do *Balanced Scorecard*, que é a de aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de crescimento oferece a “infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.” Os objetivos dessa perspectiva, segundo os mesmos autores, “são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.” Os indicadores voltados para essa perspectiva, conforme Kaplan e Norton (1997), estão voltados à “capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação: motivação, *empowerment* e alinhamento”. Para os funcionários, o grupo de medidas inclui sua satisfação, retenção e produtividade.

A produtividade pode ser medida por meio de um quociente entre produção e remuneração dos funcionários, medindo, assim, o retorno sobre a remuneração. Para Simons (2000), essa perspectiva é “essencial para a manutenção de um círculo virtuoso” da empresa.

O aprendizado e crescimento das pessoas da organização são o alicerce da construção da evolução organizacional. A base do *Scorecard* é que toda a estratégia da empresa seja construída alicerçada nas pessoas, mediante seus conhecimentos e aprendizados.

2.3 Ambiente informacional

Davenport (2001) observa que existem quatro modalidades de informações dentro das organizações: a) informação não estruturada: existentes dentro da organização, mas, normalmente, não relacionadas a um processo formal de trabalho ou relacionadas, mas não tratadas pelo processo; b) capital intelectual ou conhecimento: abrange as competências individuais, as competências organizacionais e a retenção e disseminação do conhecimento. Vertente, atualmente, em bastante evidência, mas ainda em estudo e organização; c)

informação estruturada em papel: como registros pessoais e arquivo-morto. Evidencia a importância da consciência do profissional em tratar, adequadamente, seus registros, atuando mesmo como um gerente de registros, tomando as medidas necessárias para o adequado armazenamento e disseminação do que for importante e útil para a empresa; d) informação estruturada em computador: hoje um universo conhecido e o que, normalmente, reflete o ambiente informacional das organizações.

Nessa proposta, é necessária a integração dos diversos tipos de informação, o reconhecimento de que o ambiente está em constante evolução e deve ser continuamente mantido, a necessidade de conhecer como a informação é criada, manuseada e transmitida, levando-se em conta a cultura organizacional existente. A tecnologia deve ser vista como uma ferramenta e o trabalho em conjunto entre analistas de sistemas, bibliotecários e funcionários deve ser estimulado.

Davenport (2001) comenta que o ambiente informacional está relacionado com o ambiente organizacional e com o ambiente externo da empresa. No ambiente organizacional, a situação dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física repercutem e influenciam o ambiente informacional. Já no ambiente externo, os mercados de negócio, de tecnologia e de informação também. Na situação dos negócios, a maneira como as estratégias de negócio são definidas e operacionalizadas por meio dos processos de negócio, como a estrutura e a cultura organizacional são conduzidas e como os recursos humanos são orientados, representam aspectos que, certamente, repercutem no ambiente informacional.

Os investimentos em tecnologia, também, são importantes. Embora deva haver uma clara diferenciação entre o ambiente informacional e o ambiente de TI, as empresas com uma estrutura tecnológica atualizada, adequadamente implementada e gerenciada, possuem melhores condições de permitir o compartilhamento das informações necessárias.

Quanto à distribuição física, empresas mais

distribuídas geograficamente, necessariamente, precisarão de certos cuidados em relação ao ambiente informacional que não são importantes para empresas geograficamente mais concentradas.

Já no que se refere ao ambiente externo, aspectos como competitividade, existência ou não de soluções de TI disponíveis e tipos de informações normalmente comercializadas, também, influem diretamente no ambiente informacional interno que, conforme sugere Davenport (2001), envolve seis dimensões: a informação como uso estratégico; a arquitetura da informação; a equipe envolvida no desenvolvimento, treinamento e disseminação da informação; a cultura relacionada com o uso da informação; o processo de gerenciamento da informação e a política da informação. Para esse autor, esse conjunto de dimensões seria o que ele define como um *modelo ecológico*. Cada uma dessas dimensões é bastante explorada pelo autor. Contudo, para efeito deste trabalho, o foco ficará delimitado aos processos de gerenciamento da informação, apresentados a seguir.

Processos de gerenciamento da informação

O gerenciamento da informação é o aperfeiçoamento da troca de informações entre as diversas áreas funcionais de uma organização. É a força motriz dos processos de distribuição e uso da informação, objetivando sincronizar os esforços individuais dos diversos departamentos, com a estratégia organizacional.

Segundo Davenport (2001), o processo informacional deve ser analisado tanto pelo foco do gerador da informação, como também pela observação do usuário ou cliente da informação gerada. Para tanto, torna-se necessária a identificação do processo principal e, posteriormente, suas respectivas demandas com suas atividades básicas. Em outras palavras, os processos de gerenciamento da informação definem como a empresa obtém, distribui e utiliza a informação.

Com essa proposta, o autor menciona a necessidade

de se dividir o gerenciamento em quatro etapas: a) **Determinação das exigências:** Nessa fase, serão identificadas, com os usuários, as necessidades de informação. Em seguida, deve ser feito o cruzamento de tais necessidades com as limitações e/ou facilidades da geração de informações, provenientes das fontes de fornecimento; b) **Obtenção de informações:** São atividades que não dependem de seqüências obrigatórias e que, ao serem definidas as necessidades de informação pelas respectivas gerências de departamentos, irão exigir sua exploração no ambiente informacional. Obtidas as informações, essas deverão ser classificadas e formatadas de acordo com o nível hierárquico do usuário na organização. Por fim, sua estruturação, se agrupada ou individualizada, também deve atender o modelo ideal do receptor usuário; c) **Distribuição:** Nessa etapa, serão analisados os aspectos pertinentes à informação e sua ligação com gerentes e funcionários. Tais aspectos, dizem respeito à estrutura política de acesso à informação, à tecnologia disponível e à planta arquitetônica que faz a ligação entre os processos, o comportamento, a estrutura organizacional e o espaço físico entre outros; d) **Uso da informação:** Finalmente, nessa fase os aspectos ligados à identificação dos usuários que utilizam a informação, o emprego da informação obtida e o número de acessos, entre outros aspectos relacionados ao uso da informação, serão analisados.

Outros autores definem que o processo de gerenciamento contém etapas diferenciadas. Para Prusak (1995), tal processo envolve três etapas, e essas acrescentam, às já definidas por Davenport, as seguintes características: a) **Identificação de necessidades e requisitos de informação:** Fase em que, além dos procedimentos mencionados na primeira fase de Davenport, também são determinados o ciclo de vida de cada documento, as palavras em comum para técnicos de desenvolvimento de sistema e usuários, além da definição dos processos de transmissão de informação feita pelo usuário aos profissionais de TI. Como exemplo, a gravação do relato, entre outros processos; b) **Classificação e armazenamento**

de informação / tratamento e apresentação de informação: Como diferencial a ser acrescentado ao autor anterior, tem-se a identificação do modo como os usuários trabalham as informações e também a indicação de instruções que facilitem a utilização do sistema pelo usuário; c) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: Tarefa em que, geralmente, os usuários podem aproveitar seus conhecimentos para contribuir para o desenvolvimento dos sistemas que eles e outros utilizarão.

Prusak (1995) define que, quando o estilo de gerenciamento da informação é encarado como um aspecto natural do processo organizacional, essa passa a ser considerada como uma organização baseada na informação. E, à medida que os indivíduos utilizam as informações exclusivas que possuem, a tendência é de que a distribuição de tais informações se tornem reduzidas.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Definições operacionais

Gerenciamento da informação: O gerenciamento da informação tem como preocupação fundamental a distribuição e uso da informação e foi, operacionalmente, definido, conforme sugere Davenport (2001), no contexto do ambiente informacional. Os atributos considerados para a sua análise são apresentados na Tabela 2, adiante, no momento da análise comparativa segundo o desempenho competitivo.

Indicadores de desempenho competitivo: Para a operacionalização dos indicadores de desempenho competitivo foi utilizado o contexto do modelo do *Balance Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997) que sugerem a análise de quatro grandes dimensões envolvendo os *clientes*, os *processos*, as *finanças* e o *aprendizado organizacional*. Algumas adaptações desse modelo conceitual foram feitas com a finalidade de viabilizar a coleta dos dados. Entendia-se que determinados indicadores das empresas eram de caráter estratégico e, portanto, confidenciais, dificultando a sua obtenção. Dessa

forma, nesta pesquisa, foi buscado somente identificar quais os indicadores, definidos pela pesquisa, são utilizados pelas empresas e em que nível de avaliação eles estão posicionados, segundo a visão da empresa informante. Conforme hipótese definida anteriormente, acreditava-se que um processo de gerenciamento da informação mais ou menos estruturado, segundo a proposição deste estudo, deveria implicar numa avaliação mais favorável dos indicadores de desempenho competitivo.

3.2 Planejamento amostral

O planejamento amostral contemplou um conjunto de 42 empresas do mercado segurador. Para a obtenção do cadastro de empresas foram utilizadas várias fontes, tais como: Federação das Indústrias, Associações de Classe, Prefeituras, *sites* especializados em indicadores econômicos, revistas com foco empresarial, jornais (Valor, Gazeta Mercantil etc). Esse conjunto de empresas ficou delimitado, geograficamente, nos Municípios de São Paulo, ABCD, Osasco e Guarulhos, localizados no Estado de São Paulo.

3.3 Coleta de dados

O instrumento de coleta consistiu num questionário estruturado fechado contendo atributos associados com o processo de gerenciamento informacional e indicadores de desempenho competitivo, conforme se apresenta adiante. O questionário foi pré-testado em uma amostra de 3 empresas, permitindo-se identificar eventuais problemas decorrentes de estrutura lógica das questões, conceitos utilizados e quantidade de questões. A coleta de dados, realizada durante dois meses, envolveu três etapas: a) a obtenção do cadastro das empresas potencialmente participantes da pesquisa; b) o agendamento dos contatos com os potenciais informantes dos dados dentro das empresas. Entre três a cinco telefonemas foram efetuados até que fosse conseguida a marcação de uma visita do entrevistador para a coleta; c) um novo contato após

o entrevistador devolver o questionário, com o objetivo de controlar a qualidade da coleta.

4 Tratamento e análise dos dados

4.1 Descrição da amostra

A amostra final ficou composta de 42 seguradoras. Verificou-se que o tipo de administração não-familiar está muito presente, já que do total pesquisado 28 empresas pertencem a esse tipo de administração, totalizando 66,7 % da amostra. Quanto ao capital social, 34 empresas das 42 pesquisadas têm maior parte de capital nacional, totalizando 81 % com tal característica. Em relação ao modelo de estrutura organizacional, 64,3 % da amostra, (27 empresas), possuíam estrutura verticalizada; 23,8 % (10 empresas), são estruturadas por produtos e 12% (5 empresas) possuíam outros tipos de estrutura organizacional. Para 57% das empresas o tipo de sociedade era a anônima e as restantes eram limitadas ou empresas individuais.

Quanto ao seu posicionamento no mercado, uma empresa identificou-se como líder; duas consideraram-se em segundo; 62% das empresas responderam que estariam em outro posicionamento diferentes da liderança ou segunda colocação e 31% das empresas não souberam sua colocação de mercado, isto é, não souberam informar esse dado.

4.2 Modelagem para identificar grau de desempenho

Para analisar os dados, de tal forma que fosse possível o relacionamento entre os dois construtos especificados na pesquisa – *o gerenciamento da informação e o desempenho competitivo* – foi necessário o uso de técnicas de análises estatísticas multivariadas, envolvendo a análise fatorial e a análise de conglomerados – *cluster analysis* – tanto para um para como o outro construto, objetivando identificar empresas de melhor contexto competitivo, segundo a avaliação subjetiva dos informantes, no caso do construto *desempenho competitivo*.

Como o desempenho das empresas não foi avaliado segundo indicadores contábeis, devido às dificuldades de se obterem essas informações das empresas, procurou-se utilizar um conjunto de indicadores baseados na avaliação subjetiva dos informantes sobre a saúde da empresa de forma comparativa, em um período de dois anos. Com base no conjunto de indicadores utilizados, dentro do conceito de *balanced scorecard*, envolvendo as dimensões associadas com características financeiras, gestão de processos, aprendizagem e clientes, foi possível classificar as empresas em duas tipologias de desempenho competitivo: uma que poderia ser considerada menos favorável, especificada na análise como *baixo desempenho* e outra considerada mais favorável, especificada na análise como *alto desempenho*. Destaque-se que essa adjetivação não pode ser considerada como absoluta, devido ao caráter subjetivo de avaliação do informante.

Como a escala de avaliação era do tipo Likert, com cinco pontos, uma avaliação mais próxima de 1 revelaria uma maior desfavorabilidade do indicador no primeiro ano ao ser comparado com ano seguinte. Por outro lado, uma avaliação mais próxima de 5 revelaria uma maior favorabilidade do indicador no último ano, comparado ao anterior. Dessa maneira, mesmo que um informante de uma determinada empresa tivesse associado o menor escore – *valor 1* - para todos os atributos de desempenho competitivo, não-necessariamente isso significaria que a empresa se posicionou num patamar inferior ao daquela cujo informante atribuiu valores no limite superior da escala – *valor 5* -. Devido a juízos de valores, decorrentes das políticas e estratégias adotadas por cada organização, a avaliação subjetiva de desempenho é relativa a essas políticas e estratégias. No entanto, para efeito do objetivo deste trabalho essa subjetividade de avaliação não deve ter impactado na classificação em um dos dois segmentos.

A escala adotada de cinco pontos é especificada no Quadro 1. No enunciado de cada um deles, destaca-se a letra correspondente ao tipo de adjetivo utilizado.

Quadro 1 – Especificação da escala utilizada para os indicadores de desempenho

Escala	Valores numéricos e adjetivos associados à escala				
	1	2	3	4	5
A	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
B	Diminuiu muito	Diminuiu	Manteve-se	Aumentou	Aumentou muito
C	Piorou muito	Piorou	Manteve-se	Melhorou	Melhorou muito

Devido à impossibilidade de se identificarem empresas com desempenhos diferenciados, por causa da subjetividade da escala, foi necessário adotar uma abordagem estatística que permitisse gerar um indicador que refletisse uma diferença entre elas. Essa necessidade foi consequência da própria hipótese de pesquisa, que associava o desempenho das empresas com o seu gerenciamento de informação. Dessa maneira, os dados desses indicadores foram avaliados utilizando-se duas técnicas de análise multivariada. A primeira foi a análise fatorial, visando identificar se havia indicadores que pudessem refletir um mesmo construto. A segunda técnica foi a análise de *cluster*, cujo objetivo foi a segmentação em duas tipologias: aquelas com um desempenho declarado mais favorável no segundo ano e outras com um desempenho declarado menos favorável.

Para os indicadores agregados no mesmo fator,

segundo a carga fatorial, foram calculados os respectivos Alfas de Cronbach, com o objetivo de verificar a possibilidade de utilização da escala somada. Os valores obtidos para essa estatística revelaram-se adequados, superiores a 0,7. Considerando-se as escalas somadas para cada fator relacionado com o desempenho competitivo, foi feita uma análise de *cluster* com a finalidade de separar as empresas em dois conjuntos: aquelas consideradas como tendo um desempenho mais favorável e aquelas com um desempenho menos favorável. As respectivas médias de cada indicador de desempenho competitivo, para os dois conjuntos de empresas, bem como os devidos alfas de Cronbach, são consolidadas na Tabela 1.

Sintetizando: a utilização da técnica de análise fatorial permitiu reduzir o conjunto de 26 atributos relativos ao desempenho das empresas pesquisadas para apenas 13.

Tabela 1 – Alfas de Cronbach para os fatores relacionados com os indicadores de desempenho

FATORES DE DESEMPENHO	α Cronbach
<i>Financeiros</i>	
Rentabilidade	0,907
Liquidez – solvência	1,000
<i>Gestão de clientes</i>	
Conquista de mercado	0,699
Novos serviços	1,000
<i>Gestão de processos internos</i>	
Inovação	0,723
Qualidade e logística	0,653
Custo	1,000
Terceirização	1,000
Capacidade instalada	1,000
<i>Aprendizagem e crescimento</i>	
Capacitação funcional	0,616
Valorização da equipe	0,699
Satisfação da equipe	1,000
Rotatividade de pessoal	1,000

Análise de *cluster*: segmentação segundo desempenho

Com base nos valores médios obtidos na etapa anterior, foram feitas análises de *clusters* visando separar as empresas em dois grupos segundo a informação de desempenho declarado na pesquisa. O principal objetivo era diferenciar empresas cujo desempenho declarado tendeu a ser mais positivo daquelas cujo desempenho foi menos favorável, tendo como base o ano de 2002. Numa situação em que a mensuração desses indicadores revelasse um alto grau de precisão, um escore no extremo da escala – o valor 5 – refletiria que o desempenho foi ótimo, aumentou muito ou melhorou muito no segundo ano, comparativamente ao primeiro. Contudo, como não foi possível a obtenção de valores absolutos, a classificação apresentada revela apenas um diferencial subjetivo de desempenho permitindo, no entanto, ser útil para as análises a serem apresentadas adiante.

Para a análise de cluster foram utilizados os valores médios obtidos para os 13 fatores identificados na etapa anterior desse relatório.

Perfil das empresas, segundo a classificação de desempenho

Pode ser verificado que nas empresas pesquisadas, referentes ao setor de serviços, predomina a administração não-familiar, o modelo de estrutura organizacional é verticalizado, a maior parte do capital social é nacional, citado por 81,0% delas, o tipo de sociedade é S/A e apenas 7,2% declararam serem líderes ou ocuparem a segunda posição no mercado. Quanto ao número de funcionários, há uma clara tendência para que as empresas classificadas como tendo melhor desempenho possuam mais funcionários.

Magnitude dos indicadores de desempenho competitivo

Conforme comentado anteriormente, o conjunto de valores associados aos indicadores de desempenho competitivo permitiu a classificação das empresas em dois grupos de desempenho. A tabela 3, a seguir, apresenta os valores médios associados a cada indicador, considerando a composição efetuada mediante o uso da escala somada.

Tabela 2 – Valores médios associados a cada indicador

	Baixo desempenho	Alto desempenho	Total
RENTA - Rentabilidade	2,86	3,85	3,47
LIQUI - Liquidez - Solvência	3,69	4,54	4,21
CONQ - Conquista de mercado	2,98	3,87	3,53
NOVOS - Novos serviços	2,56	3,96	3,43
CAPA - Capacitação funcional	2,63	3,72	3,30
VALOR - Valorização da equipe	2,88	3,60	3,33
SATIS - Satisfação dos funcionários com a carreira	3,00	3,73	3,45
ROTA - Rotatividade de pessoal	3,38	3,23	3,29
INOVA - Inovação	2,72	3,73	3,35
CAPAC - Utilização da capacidade instalada	3,06	3,58	3,38
QUALOG - Controle de qualidade	3,06	3,92	3,60
TERCER - Atividades terceirizadas	2,88	2,77	2,81
TOTAL	16	26	42

Pode ser notado que no grupo de empresas de alto desempenho, os valores médios dos indicadores tenderam a ser maiores do que daquelas classificadas

no grupo de baixo desempenho.

Conforme apresentado anteriormente, este estudo considerou a dimensão gerenciamento da

informação para análise e a técnica estatística utilizada foi a análise fatorial, visando à identificação de fatores que permitissem interpretar os resultados num conjunto menor de variáveis.

4.3 Avaliação da relação entre o gerenciamento da informação e o desempenho competitivo

Com a utilização da análise fatorial, foi possível identificar quatro fatores relacionados ao processo de gerenciamento da informação denominados como: prontidão das informações, utilidade das

informações, formatação dos relatórios e definição das necessidades de informações, Embora cada fator pudesse ser representado pela média, na escala somada, preferiu-se analisar os dados segundo o escore médio de cada atributo o que permitiu um maior volume de considerações sobre os resultados obtidos. Destaque-se, também, que a estatística básica para se comparar as médias entre os dois grupos, para cada atributo foi a ANOVA – *Analysis of variance*.

As médias das avaliações, segundo os dois grupos de empresas são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise dimensão gerenciamento da informação – Empresas de seguros

Atributos associados com o gerenciamento de informação	Baixo desempenho	Alto desempenho	TOTAL	Signif.
Fator 1 – Prontidão das informações				
A maioria das informações formais chega tarde demais para sua utilização	3,1	3,3	3,2	0,846
A maioria das informações informais chega tarde demais para sua utilização	3,5	2,7	3,0	,0199
Fator 2 – Utilidade das informações				
Há preocupação em identificar se a informação disseminada teve utilidade	3,9	4,5	4,3	0,595
A maioria das informações formais é de pouca utilidade para a tomada de decisão	3,1	2,8	2,9	0,286
Fator 3 – Formatação dos relatórios				
Existem relatórios concisos sobre as informações	3,6	3,9	3,8	0,631
Os relatórios existem e são classificados com sistema de busca	3,6	4,0	3,9	0,561
Fator 4 – Definição das necessidades de informações				
Procura-se conhecer as necessidades dos clientes internos na geração de informações	4,3	4,6	4,5	0,437
A pesquisa de mercado é utilizada para criar uma base de informações	3,4	4,1	3,9	0,779
TOTAL	16	26	42	

Conforme pode ser observado por essa tabela, para as empresas pesquisadas, embora as diferenças quanto ao tempo de acesso às informações formais e informais não apresentem diferenciais estatísticos relevantes, pode-se verificar que, quando tratado o tempo de chegada e utilização das informações informais, existe uma intensidade maior de

discordância nas empresas de alto desempenho em relação às de baixo desempenho. No primeiro grupo de empresas, a média do atributo ficou em 2,7 e no segundo a média ficou em 3,5.

Verifica-se, também, que o grau de concordância relacionado com o atributo referente à utilidade da disseminação da informação tendeu a ser maior entre

as empresas classificadas como tendo melhor desempenho. A avaliação média atingiu 4,5, enquanto para as empresas do outro conjunto ficou em 3,9.

Pela tabela, pode-se verificar que a média de 4,0 mostra uma preocupação maior em facilitar a busca de informações pelos usuários das empresas de melhor desempenho que nas empresas do outro grupo, que tiveram média 3,6.

Outro fator que, na percepção dos informantes das empresas pesquisadas, chamou atenção foi a utilização da pesquisa de mercado como fonte de uma base de informações. Para o grupo de empresas de alto desempenho, em relação ao limite superior dos entrevistados, a média das notas foi de 62% de concordância, enquanto, nas empresas de baixo desempenho, a média de concordância foi de 48%.

5 Conclusão

Evidências levam a entender que a preocupação com o gerenciamento da informação define a classificação no *ranking* das empresas que atuam no mercado de seguros.

Tendo como o objetivo principal da pesquisa, a identificação dos reflexos que o gerenciamento da informação gera no desempenho competitivo das empresas, pôde-se chegar às conclusões apresentadas neste trabalho, partindo-se da hipótese de que o desempenho competitivo das empresas de seguros está associado ao gerenciamento de suas informações.

Antes dessa discussão, vale a pena destacar que, a partir do conjunto de indicadores de desempenho – *o primeiro construto da pesquisa* -, agregados segundo as dimensões sugeridas pelo *Balanced Scorecard* – financeira, cliente, processo e aprendizagem - cuja valoração foi feita mediante a utilização de uma escala tipo Likert de cinco pontos, aplicando-se um questionário para 42 empresas do mercado de seguros – foi feita a classificação das empresas em dois grupos distintos: aquelas consideradas como possuindo um desempenho declarado menos favorável e outras como tendo um

desempenho declarado mais favorável. O primeiro grupo de empresas foi identificado como sendo de *baixo desempenho* e o segundo como sendo de *alto desempenho*.

Deve ser destacado que os indicadores de desempenho utilizados nesta pesquisa não foram baseados em dados contábeis, devido às dificuldades naturais de sua obtenção. Eles refletem uma avaliação intuitiva dos respondentes, com base na experiência que eles tinham das organizações nas quais trabalhavam. Numa situação em que a mensuração desses indicadores revelasse um alto grau de precisão, um escore no extremo da escala – o valor 5 – refletiria que o desempenho foi ótimo, aumentou muito ou melhorou muito no segundo ano, comparativamente ao anterior. Contudo, como não foi possível a obtenção de valores absolutos, a classificação apresentada revela apenas um diferencial subjetivo de desempenho, permitindo no entanto, ser útil para as análises efetuadas neste documento técnico de pesquisa.

Para o segundo construto da pesquisa – *o gerenciamento da informação* – definido operacionalmente por quatro dimensões, quais sejam: prontidão das informações, utilidade das informações, formatação de relatórios e definição das necessidades de informação, foram estabelecidos 8 atributos mensurados numa escala de discordância/concordância, com seis pontos. Mediante o uso de análise fatorial esses atributos foram consolidados em fatores, dentro de cada uma das quatro dimensões citadas.

Para efeito de verificação de eventuais associações entre os dois construtos e conseqüente verificação da hipótese de pesquisa, os escores médios de cada atributo, dentro da dimensão, foram comparados, controlando-se o grupo de desempenho competitivo, no mercado de seguros. Assim, as principais conclusões são apresentadas, a seguir, segmentando-se os comentários de acordo com as quatro dimensões relacionadas com o gerenciamento de informação.

Verificou-se que, o comportamento em relação aos quatro fatores pesquisados, não apresentou

nenhuma significância estatística ao se comparar os dois grupos de empresas. Dessa forma, a análise voltou-se para uma melhor compreensão dos valores médios dos dois grupos de desempenho em relação ao ambiente de seguros.

Com essa proposta de análise, identificou-se que, em geral, para os dois grupos de empresas nesse mercado, há um consenso de que a distribuição da informação tanto a formal quanto a informal tem um papel importante nas atividades operacionais. Quando a informação é disseminada, existe um alto grau de preocupação quanto a sua utilidade e aplicabilidade, principalmente na tomada de decisão. Também se observa que, na média, os dois grupos de empresas disponibilizam as informações em formatos de fácil acesso aos usuários.

O atributo com média mais elevada e, portanto, indicando uma grande preocupação por parte das empresas, está ligada à forma de obtenção de informações, visando à compreensão dos clientes internos em relação às necessidades para a geração da informação, além da existência de uma acentuada preocupação quanto ao levantamento de bases de informações por intermédio da pesquisa de mercado.

Como comentado anteriormente, a respeito dos indicadores, em que as empresas de alto desempenho tiveram indicadores com os valores médios mais elevados, pôde-se perceber que, em relação ao gerenciamento de informação, embora os dois grupos de empresas, do ponto de vista estatístico, revelem valores médios iguais, há indícios de que as empresas do grupo de alto desempenho tendem a preocupar-se mais do que as empresas de baixo desempenho.

Limitações – Dentre o conjunto de limitações que podem reduzir o escopo das conclusões deste trabalho, podem ser citadas aquelas relativas ao tamanho da amostra e à sua seleção, feita não-aleatoriamente. Esse fato, por si só, já não permitiria a aplicação. Mesmo assim, preferiu-se aplicá-los, muito mais como um fator de redução da subjetividade de comparação do

que a presença de significância estatística. Outro fator delimitador está relacionado com a operacionalização dos atributos relacionados com a cultura e comportamento em relação à informação. Mesmo tendo sido tomados os devidos cuidados para a sua elaboração com base na fundamentação teórica, ainda assim, pode ter havido algumas inconsistências relacionadas com a sua validade interna. Finalmente, uma outra preocupação que deve ter um pesquisador que utilizar este trabalho para estudos semelhantes é com relação aos indicadores de desempenho competitivo. Numa situação ótima, eles deveriam ser avaliados a partir de dados contábeis, revelando com mais precisão a organização segundo as dimensões do Balanced Scorecard.

Estudos futuros: Estudos futuros poderiam ser relacionados com a aplicação da pesquisa em atividades diferentes, controlando-se características das empresas, sua localização geográfica, com amostras maiores.

Referências

- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.
- FENASEG - www.fenaseg.com.br - Acesso em 08 de jan. de 2004.
- FPNQ – **Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade**. Critérios de Excelência 2002. FPNQ, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **O balanced scorecard**: medidas que impulsionam o desempenho. Boston: Harvard Business Review, 1992.
- KAPLAN, R. S. **O balanced scorecard**; gerenciando a performance futura. Belo Horizonte: Mindquest, 1999.
- _____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASCHOAL, P. Z. **O Uso de Sistemas de Gestão Estratégica Baseada em Indicadores de Desempenho pelas Maiores Empresas Brasileiras**: balanced scorecard x sistemas de medição de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ. (Dissertação Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L. **Gerenciamento da Informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implemententing strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.