

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

EDSON BISPO DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO**

SÃO PAULO
2019

EDSON BISPO DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Tecnologia de informação

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marta de Campos Maia

SÃO PAULO

2019

Santos, Edson Bispo dos.

Influência da gestão do conhecimento para transformação digital : um estudo de caso / Edson Bispo dos Santos. - 2019.

57 f.

Orientador: Marta de Campos Maia.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da informação. 3. Inovações tecnológicas. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Concorrência. I. Maia, Marta de Campos. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.01::001

EDSON BISPO DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Marta de Campos Maia (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Fernando de Souza Meirelles
FGV-EAESP

Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Albertin
FGV-EAESP

DEDICATÓRIAS

A Deus, pelo o dom da vida e por me ajudar na conquista desse imenso privilégio.

À minha mãe Jane, pelo seu exemplo de superação e dedicação.

Ao meu Pai Cecílio, *in memoriam*, pelo exemplo de homem ético, correto e pelo seu imenso esforço realizado para minha formação.

À minha esposa, Rose, pelo suporte e compreensão, e por abdicar de minha presença em tantos momentos importantes. Seu apoio foi fundamental para realização deste sonho, que é nosso.

Às minhas filhas, Isabela e Julia, minhas fontes de inspiração e energia, os amores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Marta de Campos Maia, por suas aulas, que tanto contribuíram na constituição deste trabalho, pelo incentivo e pela forma tão séria e competente como conduziu a orientação.

Aos professores Dr. Fernando de Souza Meirelles e Dra. Rosa Maria Albertin que participaram da banca de avaliação, pela imensa contribuição.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade, linha de Tecnologia da Informação, pela imensa troca de conhecimentos e compartilhamento de grandes experiências.

À minha amiga Dra. Roberta Lombardi Martins pelo grande apoio.

Às empresas e profissionais que voluntariamente participaram dessa pesquisa com seu tempo e conhecimentos, por meio de estudos de caso e entrevistas.

Aos colegas de curso, que compartilharam suas ricas experiências, pela parceria durante toda a jornada.

Aos meus irmãos, Everton, Joyce e Juscilene, pelo estímulo e apoio nessa etapa tão importante.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

(Peter Drucker)

RESUMO

A gestão do conhecimento é uma área com forte relevância para o desenvolvimento das organizações. A transformação digital, por sua vez, apresenta uma mudança na forma como as organizações se conectam com seus principais *stakeholders*. Este texto propõe uma visão que incentiva a integração e a busca da sinergia pela combinação da gestão do conhecimento e transformação digital. Com a propagação das novas tecnologias, o uso intensivo das redes sociais e o aumento significativo da utilização de tecnologia mobile, as organizações têm enfrentado um grande desafio, sendo forçadas a embarcar na jornada digital, obedecendo premissas estratégicas e funcionais. Nesse contexto, esse texto tem como propósito entender qual a influência da gestão do conhecimento na transformação digital. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso, que teve como instrumentos de investigação entrevistas com profissionais do mercado segurador no Brasil. A fundamentação teórica é estruturada a partir da revisão de literatura. Com base nos resultados, observou-se que as organizações podem obter benefícios com as combinações da gestão do conhecimento e transformação digital.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento; Transformação Digital; Tecnologia da Informação; Inovação; Competitividade.

ABSTRACT

Knowledge management is a discipline with strong relevance to the development of organizations. Digital transformation, in turn, introduces a change in the way organizations connect with their key stakeholders. This text proposes a vision that encourages integration and the pursuit of synergy by combining knowledge management and digital transformation. With the spread of new technologies, the intensive use of social networks and the significant increase in the use of mobile technology, organizations have been facing a great challenge, being forced to embark on the digital journey, obeying strategic and functional premises. In this context, this text aims to understand the influence of knowledge management on digital transformation. The research method used was a case study, which had as investigation tools interviews with professionals from the insurance market in Brazil. The theoretical foundation is structured from the literature review. Based on the results, it was observed that organizations can derive benefits from combinations of knowledge management and digital transformation.

Keywords: Knowledge Management; Digital Transformation; Information Technology; Innovation; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo SECI	19
Figura 2 - Ciclo de gestão do conhecimento	20
Figura 3 - Cinco domínios da transformação digital	25
Figura 4 - Estrutura do mercado de seguros	33
Figura 5 - Cadeia de valor de uma seguradora	34
Figura 6 – Articulação entre pergunta geral de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos	

12

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Níveis de maturidade da gestão do conhecimento	22
Quadro 2 - Potenciais benefícios e riscos de digitalização	27
Quadro 3 – Composição do CNSP	32
Quadro 4 – Resumo das organizações participantes	18
Quadro 5 - Comparação dos casos	19
Quadro 6 – Síntese dos resultados da análise das hipóteses	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CG	Gestão do conhecimento
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros
PIB	Produto interno bruto
P&C	<i>Property and Casualty Insurance</i> - Seguros de propriedade e responsabilidade civil
SECI	Modelo de gestão do conhecimento a partir das variáveis de socialização, externalização, combinação e internalização
SMACIT	Conjunto de tecnologias sociais, móveis, sociais, móveis, analíticas, de nuvem e internet das coisas
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados do Brasil
TD	Transformação digital
TI	Tecnologia da informação
TIC	Tecnologias de informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contexto	12
1.2 Perguntas de pesquisa	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivos específicos	14
1.4 Justificativa e contribuições	14
2 REVISÃO DE LITERATURA / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gestão do conhecimento	16
2.1.1 Conhecimento	17
2.2 Transformação digital	24
2.2.1 Criação de valor com a transformação digital	26
2.2.2 Implementação da transformação digital	28
2.3 Contextualização do mercado de seguros	31
3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	37
4 RESULTADOS DA PESQUISA	12
4.1 Análise dos casos	12
4.1.1 Caso (A)	12
4.1.2 Caso (B)	14
4.1.3 Caso (C)	16
4.2 Comparação dos casos	19
5 CONCLUSÕES	49
Análise das Hipóteses/Objetivos Específicos	50
Limitações da pesquisa e Sugestões para projetos futuros	52
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos uma revolução tecnológica. Nos últimos anos, fomos literalmente bombardeados por uma série de novas tecnologias, que abrangem desde a tecnologia em nuvem, *blockchain*, inteligência artificial, realidade aumentada até internet das coisas, entre tantas outras.

O uso das novas tecnologias nas organizações encabeça um processo disruptivo, transformando estratégias, produtos, serviços, processos e modelos de negócios. Em função desse uso, pela dinâmica de mercado, as organizações são forçadas a constantemente reduzir o *gap* da tecnologia disponível para tecnologia assimilada, mantendo-se competitivas e rentáveis (ALBERTIN; ALBERTIN, 2016).

Diante da oferta abundante de ferramentas e tecnologias, a dificuldade está em definir com precisão o momento da transição para adoção de uma nova tecnologia, bem como entender de que modo as novas tecnologias podem contribuir para o desenvolvimento das organizações (ADNER; KAPOOR, 2016), o que alça a gestão do conhecimento a um novo patamar de reflexão.

No ambiente organizacional, a estrutura de gestão do conhecimento – que, no formato mais comum, é demonstrada por meio da documentação dos processos – deve ser cuidadosamente sistematizada, pois o conhecimento explícito tende a ser um facilitador para implementar a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nesse sentido, os desafios para as organizações são imensos, pois envolvem desde a alta administração na adequação dos processos, influenciando a revisão do modelo de negócios. De acordo com Gartner (2018a), a mudança da gestão do conhecimento nas organizações nesse contexto de transformação digital torna-se extremamente relevante e abrange desde a geração do conhecimento até o compartilhamento. Além disso, as mudanças tecnológicas têm demandado do modelo de negócios maior flexibilidade para responder às inovações (PEREIRA; MAIA; DI SERIO, 2005).

De acordo com Sebastian *et al.* (2017), as empresas que iniciaram suas operações antes da fase da expansão e grande oferta de novas tecnologias podem encontrar, na transformação digital, uma grande oportunidade para inovar seu modelo de negócios e impulsionar a adoção de novas tecnologias.

1.1 Contexto

O mercado de seguros tem uma grande representatividade na economia mundial e, no Brasil, dados de 2018 da Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros (FENACOR, 2019) informam uma movimentação de aproximadamente 4% do PIB. Em nosso país, esse setor é mantido sob forte regulamentação pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e tem passado por grandes mudanças no que se refere ao desenvolvimento e à implementação de novas tecnologias. Esse panorama de renovação se construiu em função da pressão de concorrência, da redução de preços, da melhoria da eficiência operacional e do relacionamento com os clientes. As oportunidades no setor são muito amplas, pois há claramente novos padrões de relacionamento com clientes, que agora questionam com maior frequência e não têm apego a relações de fidelidade. Por isso, a gestão do conhecimento pode impactar positivamente o mercado de seguros brasileiro.

Estudos recentes da McKinsey (2016) sugerem que a agenda da transformação digital como uma prioridade estratégica em empresas de seguros e a adoção de novas tecnologias, juntamente com redesenho de processos de negócios, podem desenvolver e tornar viável uma nova forma de atuação, que pode transformar radicalmente uma organização. A transformação digital já é uma realidade em diversos outros setores: no Brasil, o setor bancário, que impulsiona inovações na indústria de seguros, tem vivenciado uma mudança em toda sua cadeia de processos, serviços e negócios, antes concentrada em grandes instituições, corretoras de investimentos digitais, meios de pagamentos entre outras. De acordo com pesquisa realizada pela consultoria Deloitte em parceria com a Federação Nacional dos Bancos (DELOITTE; FEBRABAN, 2019), apenas no ano de 2018 foram abertas 2,5 milhões de contas por meio de celular, proporcionando um crescimento na ordem de 56% em relação ao volume de 1,6 milhão de novas contas digitais registrados no ano de 2017.

Outro setor relevante na questão da inovação tecnológica é o de transporte privado urbano, bastante impactado pelo Uber, que está mudando de forma global os conceitos de mobilidade urbana e compartilhamento de caronas. Da mesma forma, o Airbnb está crescendo e se tornando uma grande ameaça para o setor hoteleiro. A Netflix tem alterado de modo significativo a dinâmica dos serviços na indústria de tevê por assinatura.

Em função do ritmo acelerado da evolução tecnológica, uma das principais fontes de vantagem competitiva entre as organizações, no curto e médio prazo, será a capacidade de elas capturarem e explorarem as novas tecnologias disponíveis e reverterem os benefícios que elas podem trazer para a melhoria de seus processos e modelo de negócios (GARTNER, 2018a).

A indústria de seguros no mundo já vivencia um grande movimento de mudança, abrindo a possibilidade aos clientes de compra via plataformas digitais (MCKINSEY, 2016) e reduzindo de modo significativo a intermediação no processo de aquisição de serviços. Um exemplo disso são as compras de seguros P&C via plataformas digitais, sem interação humana, que atingiram cerca 40% das compras totais.

As novas tecnologias contribuem para que as organizações se inovem e possam responder mais rapidamente às necessidades corporativas. Acelerando os ciclos de negócios, as organizações tornam-se cada vez mais centradas no cliente e colaborativas. As inovações direcionadas à indústria de seguros exploram lacunas comuns em qualquer tipo de negócio: redução da insatisfação de clientes e de perdas, melhoria da qualidade e aumento da velocidade no atendimento, o que se propaga por todos os processos. Torna-se relevante para as organizações, no sentido de administrarem necessidades e ganhos, analisar os dados e as informações que detêm e, a partir disso, reavaliar e redefinir vendas, precificação, subscrição, assistência, sinistros e administração financeira em função de uma transformação digital.

De acordo com Dalkir (2011), dentre as perspectivas da gestão do conhecimento nas organizações, devem estar o suporte no direcionamento e na facilitação, além do monitoramento das práticas e atividades relacionadas ao conhecimento necessário para a implantação de estratégias de inovação.

Para esse autor, a gestão do conhecimento tem uma missão desafiadora: atuar em conjunto com as estratégias corporativas, incluindo o uso de novas tecnologias e criando oportunidades para desenvolver as pessoas. Segundo Gartner (2018a), a necessidade de colaboração entre as equipes está forçando os líderes da área de tecnologia a repensar o uso otimizado dos ativos intangíveis intelectuais para viabilizar ações efetivas por meio de uma abordagem integrada. Essa abordagem criará valor, capturará sinergias e garantirá inteligência competitiva.

1.2 Perguntas de pesquisa

Com base em pesquisas iniciais e exploratórias, baseadas em literatura acadêmica e contextualizadas pela literatura de negócios, delimitou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

- Como a gestão do conhecimento influencia a transformação digital?

Dessa grande pergunta, desdobram-se outras três:

- A gestão do conhecimento potencializa a transformação digital?
- A gestão do conhecimento simplifica o alinhamento das diretrizes estratégicas, tecnologia e transformação digital?
- As iniciativas da transformação digital são direcionadas apenas por novas tecnologias?

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é identificar como a gestão do conhecimento influencia a transformação digital. A pesquisa teve como objeto de estudo apenas o mercado de seguros.

1.3.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta investigação são:

- Analisar como a gestão do conhecimento está inserida na transformação digital.
- Levantar as principais motivações que impulsionam a transformação digital.
- Entender o potencial de sinergia entre gestão do conhecimento e transformação digital.

1.4 Justificativa e contribuições

Destacamos a relevância de aplicação prática e impactos econômicos para justificar esta pesquisa, em função da importância do mercado de seguros na economia nacional e mundial, em virtude das altas demandas de inovação, que devem impactar toda a cadeia de seguros, desde corretores, seguradoras, resseguradores e prestadoras de serviço.

Com relação à contribuição acadêmica, pretendemos evidenciar que a gestão do conhecimento potencializa as vantagens da transformação digital nas organizações que avaliam o contexto das tecnologias emergentes e pretendem conduzir mudanças estratégicas em seus modelos de negócios e processos. Além disso, mostraremos como a gestão de conhecimento pode ser feita de forma sistemática, considerando as novas ferramentas digitais, ou seja, ampliando as novas tecnologias associadas ao conhecimento dos usuários, como descreve Zhang (2017).

A relevância desta pesquisa também se justifica pela literatura na área, que se volta a mostrar que a transformação digital deve estar entre as prioridades da alta administração e da gestão do conhecimento. Choo (2013) defende que a transformação digital traz múltiplos benefícios para a gestão do conhecimento, abrangendo toda a organização – clientes, colaboradores e acionistas. Analistas da McKinsey (2016) também argumentam que as oportunidades e o aumento da vantagem competitiva que a transformação digital traz reverberam em toda a cadeia de negócios, impactando provedores, corretores e prestadores de serviço.

2 REVISÃO DE LITERATURA / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a apresentação do contexto, das perguntas e do objetivo da pesquisa, bem como sua justificativa, esta seção apresenta a revisão da literatura acerca da gestão do conhecimento e transformação digital e a fundamentação teórica que embasa este trabalho.

2.1 Gestão do conhecimento

De acordo com Norton e Kaplan, *apud* Herrero (2005), a estratégia deve ser entendida como a criação de valor. Nesse contexto, os autores destacam que as capacidades de crescimento sustentável e de inovação estão nitidamente ligadas à capacidade de inclusão de novos conhecimentos nas organizações, bem como o desenvolvimento estratégico está ligado à criação e à difusão do conhecimento na organização.

Porter (2009), por sua vez, afirma que a tecnologia da informação tem transformando o modo como as organizações operam, está alterando a forma de entregar produtos, está mudando o fluxo de processos, bem como toda cadeia de valor. A informação tem alterado as dinâmicas dos negócios, gerando vantagem competitiva e disseminando modelos de organizações totalmente novas.

Para Dalkir (2011), os vetores de negócios impulsionam o interesse na gestão do conhecimento sendo a globalização primeiro deles. Além disso, as organizações estão cada dia mais multiculturais: há centros de serviços compartilhados em países emergentes e as sedes das organizações estão cada vez mais enxutas e mais rápidas. Segundo a autora, isso foi possível graças à articulação entre o conhecimento e a tecnologia e representou vantagem competitiva para quem adotou esse modelo de negócio.

A vantagem competitiva na gestão do conhecimento está muito relacionada aos conhecimentos específicos, de acordo com Dewhurst, Hancock e Ellsworth (2013). Esses conhecimentos são internos às organizações, difíceis de transmitir e de compor uma base de conhecimento. Conforme acreditam esses autores, as organizações estão buscando redefinir os trabalhos de seus especialistas para preencher a lacuna de habilidades em função do desafio de conseguir manter em uma mesma base de conhecimento habilidades complementares.

2.1.1 Conhecimento

Davenport e Prussak (2003) consideram que o conhecimento é formado de informações absorvidas, aliadas às nossas vivências e ao convívio social, formando um agrupamento de experiências. Os autores destacam que o conhecimento não diminui sua relevância com o tempo, pelo contrário: quando compartilhado no ambiente organizacional, contribui com o aumento da vantagem competitiva. Davenport e Prussak (2003, p. 16) explicam:

“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. Ele 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.”

O processo de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos sempre é iniciado pelos indivíduos, seja durante o processo de inovação ou na aprendizagem estruturada, e isso é essencial para a criação do valor do conhecimento organizacional como um ativo estratégico, como registram Nonaka e Takeuchi (2008).

O processo que viabiliza a disseminação do conhecimento dentro da organização é denominado “combinação” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). No entanto, para que ele se desenvolva com sucesso, é preciso que haja a internalização do conhecimento pelos profissionais. Isso significa que a organização deve, por um lado, processar o conhecimento explícito e, por outro, capacitar os indivíduos de modo que eles sejam capazes não só de assimilar esse conhecimento, mas também de incorporá-lo a seu conhecimento tácito. Carvalho (2012) chama a esse processo de “conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito”.

Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (2008), é preciso disponibilizar o conhecimento a todos os níveis da organização. Por ser originado da experiência, o conhecimento é estabelecido por padrões. Esse movimento de torná-lo disponível a todos pode gerar ganhos entre experiências passadas e projetos futuros.

A informação, para ter valor agregado, precisa se tornar conhecimento, como explica Choo (2013). Existe um grande desafio para as organizações nesse sentido, pois elas sofrem com um número de informações que não suportam a resolução de problemas.

Tipos de conhecimento

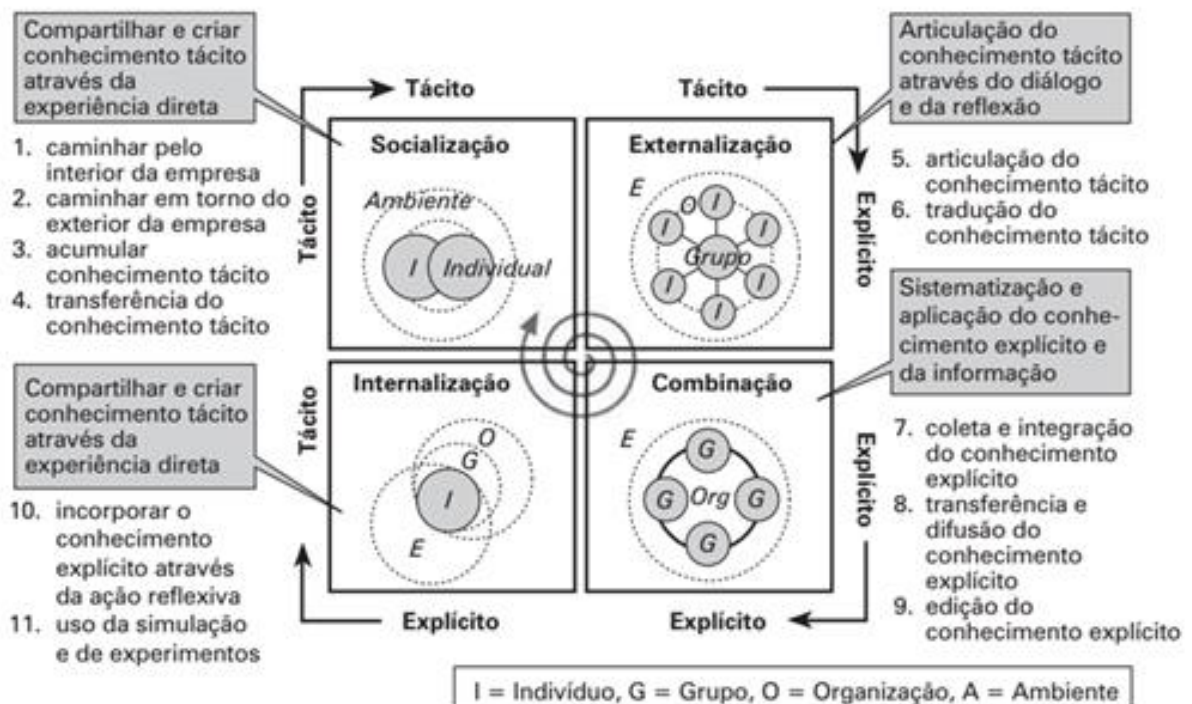
O conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) é estruturado, formal e sistêmico, podendo ser expresso de forma rápida, por meio de palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas e recursos visuais (tais como manual de processos e especificações de produtos).

O conhecimento tácito, por sua vez, não é estruturado. Constitui-se por intuições, palpites subjetivos, não sendo transmitido e explicado de modo objetivo. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difíceis.

Esse tipo de conhecimento é muito ligado nas ações e na experiência, bem como nos ideais, valores e emoções que ele incorpora. Está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo em um determinado contexto, um artesanato ou profissão, uma determinada tecnologia ou mercado de produto ou as atividades de um grupo ou equipe de trabalho.

Nonaka e Takeuchi (2008) propõem um modelo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, denominado SECI, como se vê na Figura 1.

Figura 1 – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Esse modelo didático tem o intuito de auxiliar na conversão dos conhecimentos, seja de tácito em explícito ou de explícito em tácito. Esse modelo se aplica como uma forma de assegurar a transmissão ampla de conhecimento tácito detida pelos trabalhadores ainda não mantida pela organização, destacando as seguintes fases:

- **socialização** – transmissão dos conhecimentos entre as pessoas, ou seja, troca de experiências;
- **externalização** – transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos;
- **combinação** – associação dos conhecimentos por meio de documentos, de acordo com critérios pré-estabelecidos;
- **internalização** – disseminação dos conhecimentos aos demais colaboradores que irão absorvê-los e utilizar.

Para que o conhecimento explícito seja transformado em tácito, ou seja, torne-se popular, internalizado na cultura, ele precisa ser formalizado por meio de documentos, manuais ou relatos orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, possibilitando a vivência da experiência dos outros, como explicam Nonaka e Takeuchi (2008).

Gestão do conhecimento no contexto organizacional

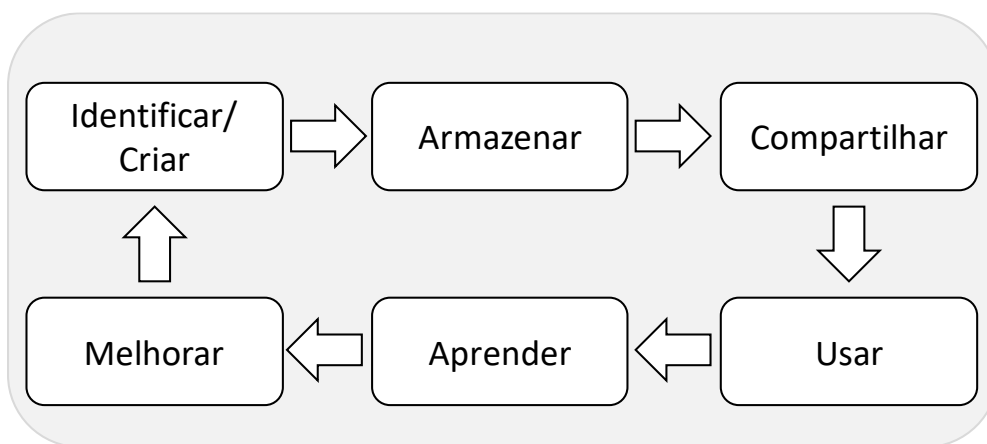
A gestão do conhecimento contribui para organizações que buscam a inovação e a transformação no ambiente corporativo, possibilitando o uso de forma estruturada das novas tecnologias. Essa capacidade de adquirir novos conhecimentos é relevante para manutenção da vantagem competitiva, como defendem Davenport e Prusak (2003).

Como já afirmamos, essa gestão permite que as organizações possam implementar ações efetivas por meio de uma abordagem colaborativa e integrada, para criação de valor, captura de sinergia e inteligência competitiva. A mobilidade da força de trabalho, juntamente com os avanços tecnológicos que alteram de forma significativa a relação entre a conectividade e velocidade das organizações, aumenta a necessidade da gestão do conhecimento, de acordo com Gartner (2018a).

Em síntese, a gestão do conhecimento, conforme a definem Evans, Dalkir e Bidian (2012), é um processo de negócios que formaliza, organiza e gerencia os ativos intangíveis intelectuais de uma organização. Depois de o conhecimento ser criado, ele passa a ser um ativo de muito valor para a organização, ou seja, um ativo organizacional. Dessa forma, sua custódia é um processo relevante e ele deve ser armazenado de forma organizada. O repositório não pode ser uma coleção aleatória de ativos de conhecimento: ele deve ser codificado de modo que possa ser manipulado com eficácia e eventualmente compartilhado.

Evans, Dalkir e Bidian (2012) apresentam um modelo de ciclo de gestão do conhecimento, identificado pela Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Evans, Dalkir e Bidian (2012) pelo autor.

De acordo com Evans, Dalkir e Bidian (2012), a etapa da identificação e criação de conhecimento pode ser iniciada por diversos motivadores: um desafio estratégico ou operacional, suporte para tomada de decisão, lacunas de conhecimento ou necessidade de inovação. Herrero (2005) destaca que a capacidade de identificar conhecimento está pautada em pilares integrados: o comportamento empreendedor, a motivação ao aprendizado, a contribuição direta com a inovação e ao crescimento e renovação de uma organização.

Depois que o conhecimento passa a ser identificado como um ativo da organização, ele deve ser corretamente armazenado, como já registrado. Evans, Dalkir e Bidian (2012) ressaltam também que o repositório de conhecimento de uma organização deve ser sustentado por uma

solução tecnológica com determinados níveis de controle e descrição dos conteúdos acessados, bem como que garanta de sua integridade.

Para Judrups (2014), o compartilhamento do conhecimento corporativo é uma etapa muito importante para impulsionar a inovação. Um modelo atual para isso, com grande abrangência e integração, é o que usa ferramentas de *e-learning*, intranet corporativa, fóruns de discussão, ferramentas de redes sociais e gamificação.

Davenport e Prussak (2003) destacam que o uso do conhecimento devidamente compartilhado pode gerar uma vantagem competitiva para a organização e desenvolver o intraempreendedorismo.

Para Gartner (2018a), a grande maioria dos programas de gestão do conhecimento está focada em empregar tecnologias que abordam apenas o controle de conteúdo. No entanto, aí se encontra uma oportunidade se obter sinergia para capturar novos ativos intelectuais.

O processo de compartilhamento tem papel fundamental na gestão do conhecimento, pois quanto mais madura a organização, mais eficiente é a multiplicação de novas práticas.

Sobre a fase do “usar”, Gonzalez e Martins (2017) explicam que o conhecimento deve ser utilizado para explorar a integração e inovação, concordando com Carvalho (2012) quando afirma que inovações contribuem mais para melhorias no desempenho das organizações.

Carvalho (2012), ao refletir sobre o processo de aprendizagem organizacional, considera que é ele que possibilita a criação de novos processos, patentes, marcas, estruturas e sistemas, gerando vantagem competitiva, materializando o conhecimento e aumentando o comprometimento de toda a organização. Gonzalez e Martins (2017) também observam que o processo de aprendizagem na gestão do conhecimento reflete sobre as experiências e decisões tomadas.

O conhecimento, por sua vez, é aperfeiçoado, de acordo com Carvalho (2012), quando a cultura da organização é modelada para uma visão de longo prazo, eliminando o desperdício de conhecimento e fortalecendo seu posicionamento competitivo perante o mercado. Gonzalez e Martins (2017) concordam que o conhecimento pode ser revisado, dirigindo um processo de aprendizagem individual que pode sustentar a criação de novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento aplicada a novas tecnologias, como *big data* e *analytics*, pode trazer imensos ganhos para a organização. No entanto, a gestão do ativo estratégico do conhecimento é, muitas vezes, negligenciada, porque poucas organizações observam o impulsionador de sucesso que pode ser a gestão do conhecimento. Segundo MacMillan (2015), as

organizações perdem vantagem competitiva quando não mapeiam ou gerenciam quais conhecimentos são fundamentais para o sucesso do negócio.

Durante a implantação da gestão do conhecimento aplicada a novas tecnologias ocorrem muitos desafios que, se representam um problema em um primeiro momento, servem para alavancar o nível de maturidade do processo de gestão. Há cinco níveis de maturidade da gestão de conhecimento, de acordo com Hansen, Nohria e Tierney (1999), explicitados no Quadro 1.

Quadro 1– Níveis de maturidade da gestão do conhecimento

Nível de maturidade da gestão do conhecimento	Descrição	Resultado
Informal	O processo ainda está em fase inicial e não possui um método organizado.	Conhecimentos não catalogados de forma padronizada.
Formal	O processo é consciente e formalizado com sua estrutura padronizada.	Conhecimentos catalogados por normas, políticas e fluxogramas.
Sistematizada	O processo já é estabelecido e bem definido, sustentado por diretrizes.	Conhecimentos armazenados e organizados com uso de ferramentas tecnológicas.
Indicadores	O processo é orientado por medidas de desempenho alinhadas à estratégia da organização.	Gerenciado por indicadores para planejar e controlar os processos.
Otimizada	Estruturas direcionadas para melhoria contínua e otimização de processos.	Gestão do conhecimento orientada para resultados de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Hansen, Nohria e Tierney (1999)

Hansen, Nohria e Tierney (1999) alertam que, para manter um processo estruturado e tecnológico de gestão do conhecimento, os investimentos são altos. Os autores destacam, porém, que esse é um investimento importante, pois a utilização de um sistema de informação para gestão do conhecimento aumenta a eficiência, a velocidade e o controle dos conhecimentos.

De acordo com Delmond *et al.* (2016), a análise dos modelos de negócio tem como o principal desafio estratégico avaliar a capacidade de as empresas irem além de seus limites e fundamentarem sua proposta de valor em suas interações com um ambiente de mercado que ajudaram a organizar e criar. Segundo esses autores, as mudanças da transformação digital envolvem a transformação das cadeias de processos e a redefinição da oferta de serviços pelo uso da tecnologia.

O uso de sistemas de informação pressupõe maiores unidades de análise, envolvidas na cadeia de valor de uma organização, como explicam Iansiti e Levien (2004), com quem Markus e Loebbecke (2013) concordam. Os ecossistemas das organizações não incluem apenas clientes e fornecedores, mas todas as verticalizações, sendo uma proposta a conexão de processos por meio de plataformas digitais.

Zhang (2017) afirma que as tecnologias sociais que facilitam o trabalho colaborativo nas organizações, bem como a troca de conhecimento entre os funcionários, são considerados como um fator-chave para a obtenção de ganhos de produtividade. Ele destaca também que a liderança transformacional é relacionada positivamente com o comprometimento dos colaboradores para uma iniciativa de mudança, bem como com a implementação de novas soluções.

Trantopoulos *et al.* (2017) revelam que, diante do atual cenário de transformação digital, as organizações que implementaram um processo estruturado de aquisição de conhecimento de fontes externas alcançaram um desempenho no processo de inovação acima da média.

A gestão do conhecimento tem sido percebida como principal ativo intangível em organizações do setor de serviços, destacando-se, entre elas, firmas de consultoria em tecnologia da informação, que buscam constantemente inovação. Carvalho (2012, p. 17) considera ainda:

“Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.”

Para Evans, Dalkir e Bidian (2012), um dos maiores desafios das organizações é que, por vezes, o conhecimento está disponível, porém não organizado sistematicamente, o que dificulta seu uso e facilita sua perda. Um dos modelos pesquisados propõe a gestão do conhecimento pela identificação dos ativos de conhecimento, organização determinada por critérios preestabelecidos e pelo compartilhamento (EVANS, DALKIR; BIDIAN, 2012).

Para Leonardi (2014), as novas tecnologias têm mudado a forma como as organizações se comunicam e realizam a troca do conhecimento entre seus colaboradores e seus projetos. A cada dia, novas ferramentas são incorporadas para identificarem as limitações internas das organizações e as oportunidades que surgem. O aumento dessa tendência é cada vez maior para promover a colaboração e aperfeiçoar a transferência de conhecimento por meio das redes sociais.

A gestão do conhecimento, de modo geral, proporciona diversos benefícios para as organizações. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), as organizações, ao criarem novos

conhecimentos, estão se redesenhando e renovando conceitos. As lições aprendidas tendem a contribuir muito para o desenvolvimento da inovação, seja na gestão de riscos, seja na captura de oportunidades. Elas servem, muitas vezes, como um diagnóstico para a definição de estratégias e priorização de projetos.

2.2 Transformação digital

Para Sebastian *et al.* (2017), a transformação digital é um processo que exige uma mudança no modelo usado pelas organizações para nortear suas iniciativas, bem como para planejar as ações futuras, direcionando-se para a perenidade e a inovação.

A transformação digital exige mudança no modelo de negócio, e acrescenta que existem padrões para estruturar essa transformação, sendo para alterar ou para ampliar a proposta de valor (GARTNER, 2018b).

Rogers (2016) afirma que as novas tecnologias digitais mudaram a maneira de conexão das organizações, viabilizando a inovação por meio do experimento e do aprendizado contínuo. Elas definiram um novo padrão e obrigaram as organizações a pensarem de modo diferente, fosse para agregar valor aos clientes, fosse para neutralizar ameaças dos concorrentes.

De acordo com Reddy e Reinartz (2017), as novas tecnologias vêm impulsionando a competitividade por meio de mudanças em processos e modelos de negócios, incluindo o modo como as organizações interagem com os *stakeholders*. Nesse contexto, a relevância da transformação digital impacta as organizações, os sistemas econômicos, as operações comerciais e a sociedade.

De acordo com Rogers (2016), a transformação digital está fundamentada em cinco domínios: clientes, competição, dados, inovação e valor (conforme Figura 3). Esses domínios estão alterando princípios básicos da estratégia e mudando as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas.

Figura 3 – Cinco domínios da transformação digital



Fonte: Rogers (2016)

Para Rogers (2016), os clientes exercem forte influência no estágio de consideração na decisão da compra. Mesmo em uma loja física, as opiniões deles são consultadas por meio das tecnologias e ferramentas de conectividade. O autor também afirma que a competição tem sido um grande motivador para que as organizações implementem a transformação digital em toda a cadeia de negócio, desde parceiros até análise dos rivais tradicionais e novos concorrentes. Dessa forma, a adoção de novas tecnologias impulsiona o poder competitivo da organização.

Sebastian *et al.* (2018) recomendam que as organizações devem tratar os dados como ativos, o que inclui compreender os dados necessários para sustentar as decisões. Essa é uma das estratégias de maior uso em setores como serviços financeiros e telecomunicações, acostumados a lidar com grandes quantidades de dados de clientes.

As organizações precisam planejar o uso de dados para tomar decisões por meio do uso preditivo dos dados, de acordo com Rogers (2016). Esse conhecimento obtido por meio de dados pode ser muito útil para inovação e tendências de consumo. Os dados relacionados aos processos de negócios frequentemente são usados para gerenciar e otimizar as operações de negócios, reduzir riscos e cumprir as exigências regulatórias.

2.2.1 Criação de valor com a transformação digital

Inovação e competitividade

Para Sebastian *et al.* (2017), as novas tecnologias digitais apresentam grandes desafios para organizações tradicionais, principalmente para grandes organizações e com muito tempo de operação. Essas tecnologias podem suprir a necessidade de melhoria na competitividade pela capacidade de agilizarem a inovação e de resposta para as novas oportunidades de mercado.

O processo de inovação, para Reddy e Reinartz (2017), deve ser iniciado pela visão da organização e, posteriormente, ser traduzido em projetos e iniciativas. A transformação digital está acontecendo rapidamente, mudando setores inteiros e ameaçando negócios tradicionais com o surgimento instantâneo de novos negócios digitais.

Segundo Gartner (2018a), como a tecnologia se atualiza muito rapidamente, dentre as principais fontes de vantagem competitiva, no curto e médio prazo, encontram-se a capacidade de as organizações observarem o ambiente de transformação digital e explorarem as novas tecnologias disponíveis, gerando benefícios para o negócio.

Eficiência em processos

Para Reddy e Reinartz (2017), as organizações que adotam a transformação digital são direcionadas para um realinhamento de toda cadeia, eliminando fronteiras que tradicionalmente dificultam o desenvolvimento e a inovação, incluindo o modelo de negócios.

Bughin e Catlin (2017) acrescentam que a transformação digital é consistente apenas quando a organização que pretende adotar alguma nova tecnologia já domina bem sua arquitetura de tecnologia, para entender os ganhos relativos à eficiência operacional.

A digitalização irá reduzir custos de processos, segundo Reddy e Reinartz (2017), fortalecendo a eficiência operacional, aumentando a velocidade, ampliando a capacidade das organizações e, conseqüentemente, diminuindo os custos de produtos e serviços. Os autores sistematizaram os potenciais benefícios e riscos de digitalização como se vê no Quadro 2.

Quadro 2 – Potenciais benefícios e riscos de digitalização

	Benefícios	Riscos, custo e desafios
Clientes	Novos produtos e serviços, conveniência Maior escolha, novas experiências, preços mais baixos	Custo de aprendizagem, custo para obter informações sobre pesquisa, sobrecarga de atividades, perda de privacidade, desempenho incerto
Empresas	Maior eficiência e eficácia, criação para novo valor e entrada em novos mercados	Perda de configurações existentes na cadeia de valor, novos concorrentes, ciclos de inovação, novas tecnologias
Indivíduos	Modelos mais flexíveis de trabalho, maior participação trabalho, estilos de vida mais flexível, <i>crowdsourcing</i> e compartilhamento facilitado	Automação de tarefas repetitivas e substituição da força de trabalho humano
Sociedade	Administração pública mais eficiente e eficaz, melhores serviços públicos	Privacidade e proteção de dados, melhoria da estrutura de mercado, ganhos para tributação e regulamentação

Fonte: Reddy e Reinartz (2017)

Clientes

De acordo com pesquisa da McKinsey (2016), as organizações são forçadas a utilizar as novas tecnologias para melhorar a conectividade com os clientes e a experiência de compra sem intermediação.

Nesse sentido, Reddy e Reinartaz (2017) afirmam que, dentre as principais mudanças com novas tecnologias sobre as relações comerciais, está o fim da intermediação. Pereira, Maia e Di Serio (2005) destacam que a “desintermediação” possibilita o estabelecimento de um canal de relacionamento direto entre o fornecedor e os clientes, e que essa conexão possibilita às organizações conhecer melhor seus clientes.

Os negócios de plataforma, para Rogers (2016), constroem ecossistemas e induzem os clientes a interagir, não apenas desenvolvendo atributos e convencendo os clientes a usar seus produtos e serviços. Além disso, conforme afirmam Sebastian *et al.* (2017), as plataformas proporcionam velocidade e flexibilidade que as empresas precisam para inovação digital. Nas palavras de Rogers (2016, p. 13): “Plataforma é um negócio que cria valor, facilitando interações diretas de dois ou mais tipos diferentes de clientes”. Cada plataforma possui componentes digitais que permitem uma variedade de serviços técnicos e de negócios capaz de armazenar e aceder aos serviços vagamente conectados, como explicam Sebastian *et al.* (2017).

Para Rogers (2016), os negócios de plataforma estão em todos os lugares, conectando uma ampla variedade de setores e representam uma mudança fundamental no formato de como as organizações se relacionam umas com as outras e com seus clientes.

2.2.2 Implementação da transformação digital

Estratégia

Sebastian *et al.* (2017) afirmam que, para obter o engajamento das equipes e a boa aceitação dos clientes nas soluções digitais, as organizações devem ter uma direção clara da estratégia da organização, envolver a liderança e destacar os objetivos para as equipes.

De acordo com Bughin e Catlin (2017), as inovações provocadas pela transformação digital já são uma realidade, porém as organizações devem observar as lições aprendidas, mapear e avaliar todos os riscos envolvidos. Destacam ainda que as organizações não devem tratar o tema com ansiedade, mas observar os sinais de qualquer turbulência na adoção de novas tecnologias.

A mudança para o digital, para Reddy e Reinartz (2017) já acontece em muitos setores da economia. Diversas indústrias são ameaçadas e obrigadas a mudar rapidamente. Na mesma velocidade, novos modelos de negócios surgem a cada dia, impulsionados pela tecnologia e pela transformação digital. Como decorrência, novas formas de tomada de decisão estão sendo criadas.

Para Sebastian *et al.* (2017), foram identificadas algumas estratégias que fornecem orientações para o engajamento da transformação digital em organizações, definindo assim uma proposta de valor clara e utilizando as tecnologias SMACIT como referência (sociais, móveis, analíticas, de nuvem e internet das coisas).

Liderança

Catlin *et al.* (2017) visualizam um roteiro para a transformação digital, indicando a importância da alta administração pelo reforço de que o CEO deve patrocinar as ações e comunicar a prioridade, definir metas ambiciosas de longo prazo.

Nas organizações tradicionais, de acordo com Singh e Hess (2017), a competência da resiliência é muito importante para a jornada do líder na transformação digital, uma vez que esse processo exige mudanças substanciais no formato de a organização inovar.

Sia, Soh e Weill (2016) afirmam que a liderança deve articular a estratégia para alinhar o investimento necessário, e precisa ser transparente, adaptável e atualizada. Deve ter uma visão do potencial para o crescimento do negócio e ser capaz de compreender o potencial e os desafios da digitalização.

Por sua vez, Singh e Hess (2017) consideram que o executivo que liderará esse processo deve ter um perfil empreendedor capaz de estabelecer uma estratégia de transformação digital, bem como apoiar a organização a inovar pelo uso das novas tecnologias digitais.

Por fim, Dery, Sebastian e Meulen (2017) explicam que as organizações de alto desempenho têm uma liderança sustentada na experiência dos funcionários e que prioriza as atividades que se concentram no desenvolvimento e melhoria na organização.

Alinhamento de TI e estratégia

Para Sebastian *et al.* (2017), os líderes de tecnologia precisam definir o conjunto de inovações digitais. Eles acreditam que é fundamental para o sucesso do negócio existir um bom alinhamento com as premissas decididas pela organização.

De acordo com Sia, Soh e Weill (2016), a implantação da estratégia digital nos negócios requer desenvolvimento simultâneo e reconfiguração entre as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e os processos organizacionais. As organizações precisam responder rápida e eficazmente às oportunidades e ameaças decorrentes da digitalização. E, para isso, devem alinhar os recursos relacionados à liderança, às operações, às necessidades do cliente e à inovação.

Sebastian *et al.* (2017) acrescentam que, para a adoção de novas tecnologias, a organização necessita de alinhamento entre a estratégia e a tecnologia para garantir a eficiência, a escalabilidade, a confiabilidade, a qualidade e a previsibilidade das operações centrais e, depois, para ampliar as capacidades tecnológicas.

Ainda segundo esses autores, em alguns casos, as equipes de tecnologia têm atuado na integração entre unidades de negócios verticais, apenas para facilitar as mudanças envolvendo múltiplas partes da organização, o que fortalece a estratégia de soluções digitais.

Dentre os ganhos intangíveis, destacam-se o aumento da transparência em todos os níveis, a redução da duplicidade de informação, o aumento da aprendizagem corporativa e a melhoria da gestão de riscos.

Reddy e Reinartz (2017) informam que a transformação digital proporciona maior transparência, melhora do fluxo de informação e aumento da troca de informações entre os diversos agentes das cadeias de processos, gerando alto valor agregado para as organizações.

Gartner (2018a) recomenda que os ganhos com a adoção da transformação digital se estendam por toda a cadeia no fluxo de comunicação, já desde a geração de informações para tomada de decisões, impactando os provedores, empregadores e corretores.

Planejamento

Ainda de acordo com Sing e Hess (2017), os líderes no processo de transformação digital iniciam e projetam as mudanças para tornar as organizações capacitadas a explorar as oportunidades apresentadas. Esses líderes devem ser capazes de direcionar mudanças em ritmo acelerado, o que, muitas vezes, pode alterar toda a cadeia de processos e negócios.

Reddy e Reinartz (2017) enfatizam que a avaliação das oportunidades deve ser cuidadosamente planejada, pois elas geram benefícios futuros. Os projetos e iniciativas demandam alto volume de investimentos, tanto financeiros, quanto na aprendizagem, bem como em mudanças de processos na organização.

Os investimentos na implementação da transformação digital devem muito bem avaliados, pois os ganhos podem ser econômicos ou intangíveis, o que é mais difícil de mensurar. Essas variáveis muitas vezes não são bem fundamentas para a alta administração, o que pode gerar questionamentos futuros. Por exemplo, tome-se o caso da Allianz (FOLEGO, 2014), que viu seu faturamento cair 40% em função da malsucedida implementação do sistema ERP.

Finalmente, Gartner (2018a) orienta que a correta priorização na implementação da transformação digital fortalece a organização na manutenção de processos durante a mudança que irá ocorrer.

Gestão do conhecimento

De acordo com Reddy e Reinartz (2017), as organizações enfrentam muitos desafios para inovar e permanecer continuamente na vanguarda da tecnologia com a evolução das necessidades dos clientes. Para manter um processo de inovação permanente, é necessário o desenvolvimento de um ecossistema de inovação, por meio de uma base de conhecimento com novas formas de colaboração, novos processos e novas infraestruturas para identificar e capturar essas fontes dinâmicas de valor, incluindo parceiros externos e clientes.

Dery, Sebastian e Meulen (2017) relatam que a Deloitte Austrália iniciou uma estratégia para incluir no DNA da organização a inovação digital. A transformação iniciou-se com uma revisão no formato e na maneira como os funcionários se conectavam uns com os outros, desde a troca de material de reuniões e novas ideias, por meio do desenvolvimento da proficiência digital, da colaboração e da inovação.

Outro exemplo que esses autores trazem é o da iniciativa Audi Enterprise 2.0, focada na colaboração, na melhoria da eficiência e na produtividade por meio de iniciativas fragmentadas que substituíram diferentes departamentos por um sistema que contemplava toda a organização, para oferecer uma experiência consistente e coerente de colaboração em equipe, destacando-se o “Wiki Audi” (uma base de conhecimento gerado pelos usuários internos).

Para Gartner (2018a), o sucesso na condução da transformação tecnológica ajuda garantir que projetos que possam gerar valor agregado tenham uma diminuição da resistência as mudanças, sendo *cases* futuros na organização.

2.3 Contextualização do mercado de seguros

Como já registrado neste trabalho, a estrutura do mercado de seguros no Brasil é controlada por forte regulamentação. O Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) é o órgão responsável por fixar as diretrizes e as normas da política de seguros privados e se organiza como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Composição do CNSP

Representantes
Ministro da Fazenda (Presidente)
Representante do Ministério da Justiça
Representante do Ministério da Previdência Social
Superintendente da Superintendência de Seguros Privados
Representante do Banco Central do Brasil
Representante da Comissão de Valores Mobiliários

Fonte: Ministério da Economia (2019)

Dentre as funções do CNSP estão, de acordo com Figueiredo (2012):

- regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades, bem como a aplicação das penalidades previstas;
- fixar as características gerais dos contratos de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro;
- estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro; prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, com fixação dos limites legais e técnicos das respectivas operações e disciplinar a corretagem de seguros e a profissão de corretor.

A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) é o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro, e compõe uma Autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda.

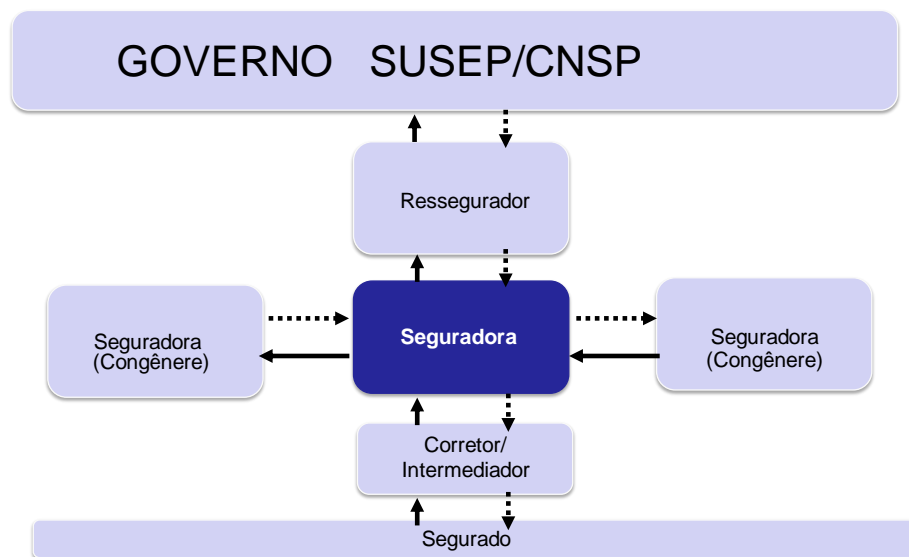
As principais atribuições da SUSEP, também de acordo com Figueiredo (2012), são:

- fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade de executora da política traçada pelo CNSP;
- atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro;

- zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados;
- promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do Sistema Nacional de Seguros Privados e do Sistema Nacional de Capitalização;
- promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem;
- zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado;
- disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas. (SUSEP, 2019, s.p.).

Em síntese, a estrutura do mercado de seguros pode ser vista no esquema retratado pela Figura 4.

Figura 4 – Estrutura do mercado de seguros



Fonte: Elaborado pelo autor

Operação de seguros

A operação de seguros é uma operação dinâmica, segundo a qual um grupo de indivíduos, sujeitos a um risco comum, por meio do pagamento de um prêmio, realizam a transferência de risco de ressarcimento de um determinado patrimônio para a seguradora, como define Luccas Filho (2011).

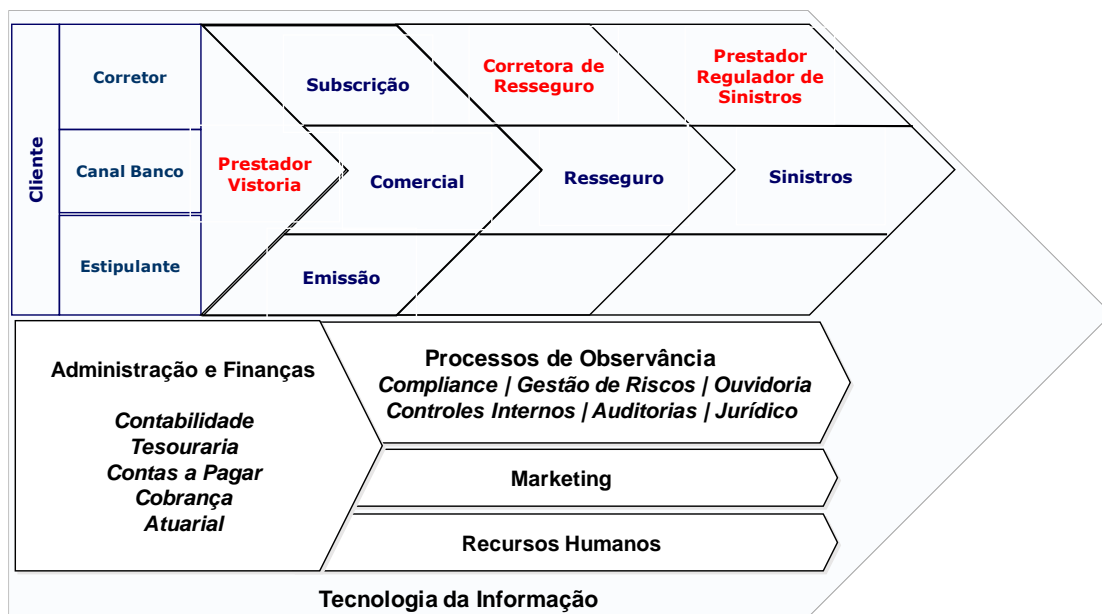
As Sociedades Seguradoras são entidades constituídas sob forma de sociedades anônimas, que necessitam de autorização para operar, bem como devem submeter cada um de seus produtos para avaliação da SUSEP.

As Resseguradoras são empresas legalmente constituídas, que participam da transferência do risco, ou seja, assumem total ou parcialmente um risco assumido por meio da emissão de uma apólice (ou um conjunto delas) por uma sociedade seguradora.

Os corretores de seguros são pessoas físicas ou jurídicas legalmente autorizadas a intermediar contratos de seguros, ou seja, angariar e promover contratos.

A cadeia de valor de uma seguradora pode ser visualizada na Figura 5.

Figura 5 – Cadeia de valor de uma seguradora



Fonte: Elaborado pelo autor

A formalização de um contrato de seguros necessita de elementos essenciais para garantir sua validade, atendimento regulatório e registro:

- **O risco** – é a possibilidade de que ocorra um acontecimento que ocasione perdas ao segurado (sinistro);
- **O segurado** – é a pessoa física ou jurídica economicamente interessada no bem exposto ao risco e que transfere a responsabilidade desse risco à seguradora, mediante um pagamento (prêmio);
- **Seguradora** – é a empresa legalmente constituída que assume a responsabilidade do risco e paga a indenização ao segurado ou aos seus beneficiários, no caso da ocorrência do sinistro;
- **Prêmio** – é o pagamento feito pelo segurado à seguradora, pela transferência de responsabilidades, objeto do contrato do seguro.

Os processos *core* de uma seguradora, como explana Lucas Filho (2011), diferenciam-se de uma empresa, em função de atividades não convencionais. Os canais de distribuição e vendas geralmente têm intermediação de corretores e agente de seguros. Quando existe a parceria comercial, o canal “banco” é uma forma de distribuição em ramos nos quais o seguro é comercializado com bilhete ou certificado e pode ocorrer o estipulante.

Conforme explica Figueiredo (2012), as áreas de aceitação de riscos, a subscrição é responsável pela precificação e aceitação de risco, geralmente com a participação de um profissional de atuariais. Em algumas seguradoras, existe ainda a área de emissão que realiza o controle do relacionamento com o envio de apólices para o segurado. A área de resseguros é responsável pelo relacionamento com os resseguradores, bem como por definir o perfil de repasse de risco à seguradora. A área de sinistros é responsável pela gestão das indenizações que são realizadas para os segurados, bem como salvados e ressarcimentos.

Desafios do setor

As tecnologias de informação e comunicação também favorecem a oferta de novos produtos e serviços. Por isso, as empresas estão investindo na crescente capacidade de armazenamento e análise de dados (*big data*) para conhecer o comportamento e a preferência dos clientes e, assim, realizar ofertas de produtos e serviços adequados a cada perfil de consumidor.

A integração de novas tecnologias avançadas aos veículos já é uma pauta prioritária para a indústria automobilística, por exemplo. Para atender a esse novo perfil as seguradoras devem investir mais no relacionamento *on-line*.

A transformação digital no mercado de seguros agrega muito ao setor através dos benefícios, com acesso totalmente digital aos produtos através das plataformas, que devem impactar o formato de aquisição desses produtos.

Outro grande benefício destacado é o suporte as decisões, sejam no âmbito interno da organização ou mesmo nas relações com clientes através da precificação que atualmente dispõe de muitas variações entre as organizações, sobre a mesma importância segurada com o mesmo perfil de risco, podendo ser muito aperfeiçoado através do Analytics. Novas tecnologias como Inteligência Artificial tem gerado ganhos na redução de custos em processos e aperfeiçoamento das relações com clientes.

Outras tecnologias têm potencial de mudanças muito disruptivas, impactando inclusive nas relações com o órgão regulador a SUSEP, o exemplo do *Blockchain* que são bases de registros e dados distribuídos e compartilhados que possuem a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem na rede, facilitando a transparência e a confiança entre a seguradora e seus parceiros de negócios e clientes.

Essa tecnologia tem condições de reestruturar as relações de venda de seguros uma vez que não necessita da intermediação. Existe uma grande necessidade de aperfeiçoar o uso das novas tecnologias para o setor, especificamente no Brasil, seja o IOT para monitorar riscos e personalizar a perfil de risco uma interação integral via celular.

De forma geral as novas tecnologias têm muito para agregar ao setor, ampliando o acesso aos produtos de seguros em diversos ramos, possibilitando maior controle nas organizações e apoiando o órgão regulador no estabelecimento de novas políticas inclusivas no setor.

3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Este texto foi desenvolvido para responder a pergunta de pesquisa, tendo como um objetivo geral e três objetivos específicos. Sendo que essas hipóteses se encontram esquematizadas na Figura 6.

O modelo foi testado através de questões com profissionais do setor para validação, em seguida foram realizados ajustes para definição das questões e abordagem das entrevistas.

Após o desenvolvimento teórico e definição das hipóteses, estruturou-se a metodologia da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa realizada pela abordagem qualitativa e classificada como um estudo de caso comparativo entre organizações do mesmo setor.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, definindo por qual motivo foram tomadas, o motivo de serem implementadas e os resultados numa determinada situação.

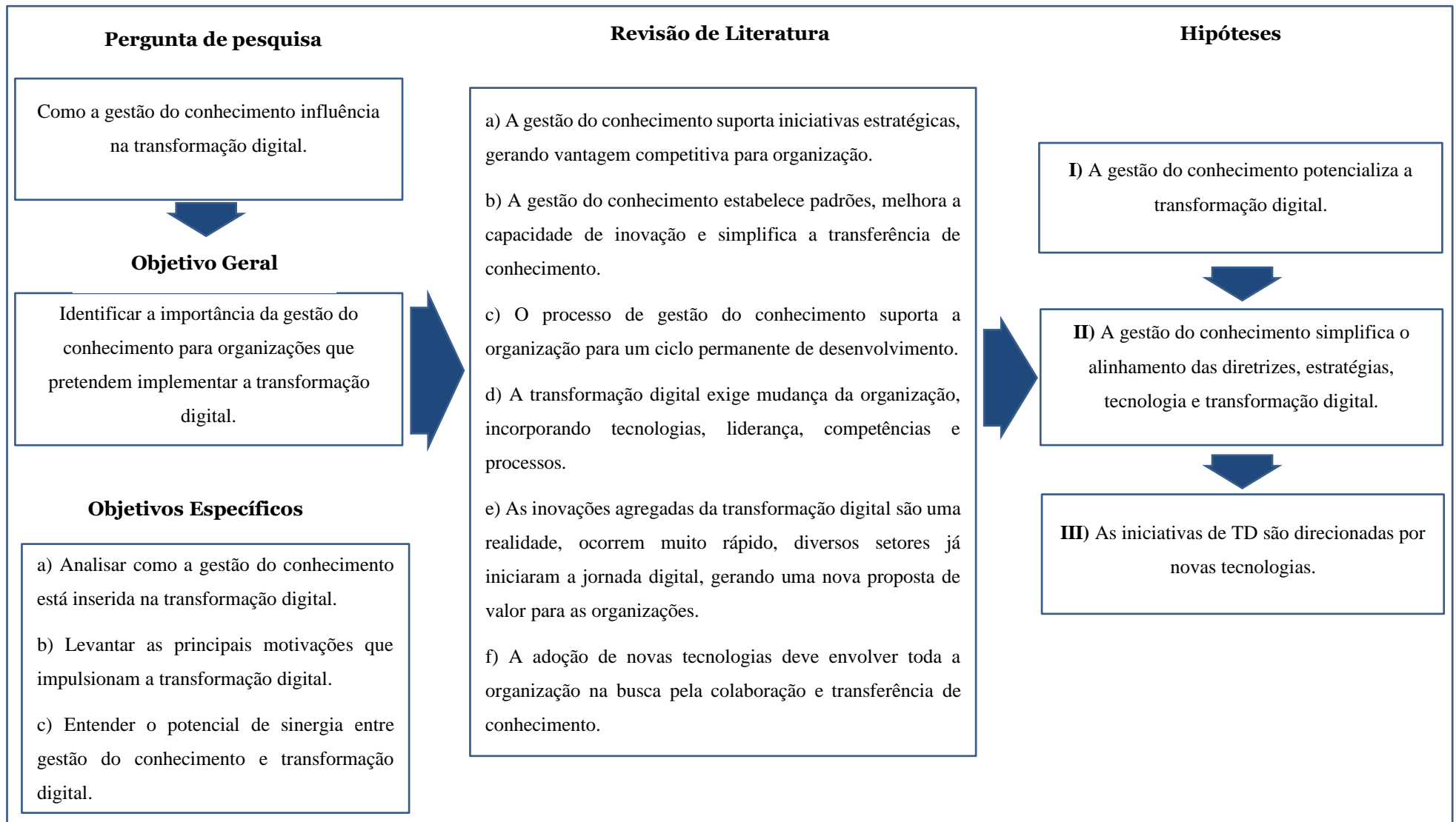
Esta pesquisa utilizou o estudo de caso, pois ele é indicado para as investigações que envolvem a identificação de certos fenômenos que ocorrem. Ele é também recomendado para pesquisas de natureza exploratória, e que, devido à sua complexidade, não podem ser resolvidas simplesmente com dados quantitativos, como é o caso da presente proposta.

Yin (2015), afirma que documentos, entrevistas pessoais e observação direta podem ser utilizadas como fontes de informação em estudos de caso.

Segundo Creswell (2013), nas Ciências Sociais, a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. Isso se deve ao fato de que a interrelação, as experiências cotidianas e a linguagem do senso comum no momento da entrevista são condição indispensável para o êxito da pesquisa qualitativa.

A entrevista adotada para a pesquisa foi a entrevista aberta. Nela, o informante é convidado a falar livremente sobre um tema. As perguntas buscam dar mais profundidade às reflexões e atendem principalmente a finalidades exploratórias, de detalhamento de questões e de formulação mais precisa dos conceitos relacionados. Na sua estruturação, o entrevistador introduziu o tema e o entrevistado teve liberdade para comentá-lo livremente. O roteiro da entrevista compôs-se de questões não estruturadas abertas, destinadas definir um tema para o entrevistado, a retirar dele concepções e opiniões, como orienta Creswell (2013).

Figura 6 – Articulação entre pergunta geral de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos



4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa, com foco nas três entrevistas.

4.1 Análise dos casos

Esta seção se dedica ao levantamento e à análise dos três casos abordados nesta pesquisa.

4.1.1 Caso (A)

Passaremos ao tratamento do Caso (A).

História da organização

O Caso (A) reporta-se a uma organização multinacional de seguros, que possui atuação global nos principais mercados, por meio de suas companhias de seguros e empresas ligadas à aquisição de seguros e assistência. O início de suas operações no Brasil deu-se em 2013.

Localização da organização

A sede da organização do Caso (A) encontra-se na América do Norte, mais especificamente nos Estados Unidos. No Brasil, tem sua matriz operacional no Estado de São Paulo.

Ramos em que opera

A seguradora do Caso (A) atua nos ramos de seguros de propriedade, viagem, transporte, acidentes de aviação e marítimos, energia e acidentes em excesso.

Número de funcionários

O número de funcionários da organização do Caso (A), no início de 2019, estava na faixa de 200.

Prêmio emitido (Faturamento)

O prêmio emitido total no exercício de 2018 foi de superior a R\$ 200.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento na organização do Caso (A) tem um nível de maturidade informal. As ações de aquisição e captura das iniciativas são feitas via memorandos. Eventualmente são utilizadas ferramentas de comunicação interna para difundir a inovação, pois não existe uma estrutura de pessoal dedicado ao processo.

Existe um alinhamento informal entre as questões estratégicas e a gestão do conhecimento. Os conhecimentos são armazenados de modo fragmentado e ficam disponíveis na rede da organização, em pastas específicas. Esses conhecimentos são compartilhados de maneira informal via *e-mail* e comunicação interna.

Transformação digital e inovação

O processo de inovação na instituição do Caso (A) ocorre de forma organizada. Geralmente são consideradas as premissas de estratégia, alinhadas com a matriz. A transformação digital tem sido orientada com base nas necessidades internas, mas sempre considerando as tendências de mercado.

Atualmente existe um alinhamento da tecnologia com a estratégia, por vezes com um certo atraso, embora a parte das iniciativas de inovação sejam alinhadas com a tecnologia. A principal motivação tem sido o foco na organização de processos internos e na eficiência operacional.

A liderança da organização é muito participativa. O patrocínio tem sido um fator relevante para os avanços da transformação digital, mas não existe uma pessoa dedicada para liderar a transformação digital.

Gestão do conhecimento na transformação digital

Na organização do Caso (A), a gestão do conhecimento impulsiona muito a transformação digital, principalmente com as inovações voltadas para o relacionamento com clientes. Além disso, a influência da gestão do conhecimento é muito relevante na colaboração entre as equipes. A capacidade de geração de ideias e a conexão com os clientes elevam a organização para um outro patamar na transformação digital. É importante registrar que as principais iniciativas de transformação digital estão focadas em processos e comodidade.

4.1.2 Caso (B)

Passaremos ao tratamento do Caso (B).

História da organização

O Caso (B) refere-se também a uma organização multinacional de seguros, que possui atuação global nos principais mercados, por meio de suas companhias de seguros e empresas ligadas à aquisição de seguros e assistência. O início de suas operações no Brasil deu-se há 96 anos, em 1923.

Localização da organização

A sede da organização do Caso (B) está na Europa, mais especificamente na Itália. No Brasil, a seguradora tem sua matriz operacional no Estado do Rio de Janeiro.

Ramos em que opera

A seguradora do Caso (B) atua nos ramos de seguros de propriedade, transporte, engenharia, automóvel e prestamista.

Número de funcionários

O número de funcionários da organização do Caso (B), no início de 2019, estava na faixa de 1.000.

Prêmio emitido (Faturamento)

O prêmio emitido total no exercício de 2018 foi de R\$ 600.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento na seguradora do Caso (B) tem um nível de maturidade sistematizada, sustentada por sistema, com o armazenamento catalogado.

Existe um alinhamento parcial entre a gestão do conhecimento e a estratégia, com as diretrizes da organização incorporadas à gestão do conhecimento.

O armazenamento do conhecimento é feito sem o suporte de uma ferramenta sistêmica, porém os itens são catalogados. O compartilhamento desse conhecimento é realizado de forma controlada, evitando que projetos estratégicos e inovações sejam acessadas indevidamente.

Transformação digital e inovação

O processo de inovação na seguradora do Caso (B) ocorre de forma organizada. As diretrizes da corporação são observadas para avaliar a coerência das novas ideias e a transformação digital tem sido orientada pelas necessidades internas. No entanto, as iniciativas consideram sempre as necessidades externas. Existe um alinhamento da tecnologia com a estratégia, com foco maior na manutenção da operação.

A principal motivação para a transformação digital tem sido a resposta às mudanças e necessidades do mercado.

O papel da liderança é muito importante no patrocínio e na forma proativa da gestão do conhecimento, embora não exista uma pessoa dedicada à frente de transformação digital.

Gestão do conhecimento na transformação digital

Na organização do Caso (B), a gestão do conhecimento contribui no fortalecimento da transformação digital, pois as iniciativas e ideias são vetores para alavancar o uso de novas tecnologias. Existe uma grande influência da gestão do conhecimento no uso de novas tecnologias, no que se refere aos clientes e tendências do mercado.

Entre as principais iniciativas, destacam-se as parcerias com plataformas de serviços para ampliação de vendas e uso de novas de tecnologias.

4.1.3 Caso (C)

História da organização

O Caso (C) reporta-se igualmente a uma organização multinacional de seguros, que possui atuação global nos principais mercados, por meio de suas companhias de seguros e empresas ligadas à aquisição de seguros e assistência. O início suas operações no Brasil deram-se há 36 anos, em 1983.

Localização da organização

A sede da organização do Caso (C) encontra-se na Europa, mais especificamente em Alemanha. A seguradora tem sua matriz operacional no Estado de São Paulo.

Ramos em que opera

A seguradora do Caso (C) atua nos ramos de grandes riscos, transporte, engenharia automóveis e ramos de vida.

Número de funcionários

O número de funcionários da organização do Caso (C), no início de 2019, estava na faixa de 1.500.

Prêmio emitido (Faturamento)

O prêmio emitido total no exercício 2018 foi de R\$ 3.000.

Gestão do conhecimento

O processo de gestão do conhecimento na seguradora do Caso (C) está estruturado com nível de maturidade focada em indicadores. As diretrizes de aquisição de conhecimentos são relacionadas com matriz, buscando a participação e a integração em todos os níveis. O processo está consolidado e conta com o engajamento natural das áreas de negócios e tecnologia. O compartilhamento do conhecimento é controlado com acessos e alçadas, evitando que projetos estratégicos sejam indevidamente acessados.

Existe um ótimo alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização, pois boa parte das iniciativas adotadas pela alta administração são recomendadas com base no processo de gestão do conhecimento.

Transformação digital e inovação

O processo de inovação na seguradora do Caso (C) é bem estruturado, sendo observadas as mudanças de mercado, oportunidades e os clientes. A transformação tem sido implementada como uma resposta às tendências do mercado e às novas tecnologias. O alinhamento de tecnologia com a estratégia é bem amplo e os times de inovação e tecnologias trabalham muito próximos, com excelentes resultados.

Existe uma liderança e uma estrutura dedicadas para dar suporte à transformação digital.

Gestão do conhecimento na transformação digital

A gestão do conhecimento contribui muito na jornada digital da organização do Caso (C). O modelo de inovação focado no conhecimento tem contribuído com as iniciativas estratégicas e, principalmente, com as melhorias internas. A influência da gestão do conhecimento é muito relevante para a mudança da cultura digital e inclui alterar o modelo de negócios.

As principais iniciativas contemplam a criação de uma plataforma digital, o uso de novas tecnologias para relacionamento com clientes e a digitalização de processos.

Detalhes da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas com os gestores de tecnologia da informação e equipes de projetos. Buscamos a participação de empresas com tamanhos distintos, operações diferentes bem como culturas e estruturas de tecnologias diversas. O Quadro 4 apresenta um resumo das organizações participantes.

As entrevistas foram realizadas em duas etapas, sendo uma delas realizadas por meio remoto, possibilitando maior flexibilidade para atendimento dos entrevistados. Todos os entrevistados são ligados ao processo de transformação digital.

A escolha das organizações ocorreu em função da viabilidade da coleta de dados, bem como teve o propósito de entender diferentes culturas, processos e ramos de atuação.

Quadro 4 – Resumo das organizações participantes

	Caso (A)	Caso (B)	Caso (C)
Início de operação no Brasil	2013	1923	1983
País de origem	Estados Unidos	Itália	Alemanha
Local de operação no Brasil	São Paulo	Rio de Janeiro	São Paulo
Principais ramos operados	<ul style="list-style-type: none"> • Viagem • Transporte • Engenharia • Vida • Risco financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóvel • Transporte • Engenharia • Prestamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Automóvel • Residencial • Empresarial
Colaboradores (faixa)	200	1.000	1.500
Prêmio emitido (Faturamento)	200 milhões	R\$ 600 milhões	R\$ 3.000

4.2 Comparação dos casos

Para melhor visualização, a comparação dos casos foi sistematizada no Quadro 5 a partir de três variáveis.

Quadro 5 – Comparação dos casos

Variáveis	Caso (A)	Caso (B)	Caso (C)
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Nível de maturidade informal. Processo compartilhado. Alinhamento parcial das questões estratégicas com a GC. 	<ul style="list-style-type: none"> Nível de maturidade sistematizada. Processo compartilhado. Alinhamento parcial das questões estratégicas com a GC. 	<ul style="list-style-type: none"> Nível de maturidade de indicadores. Processo dedicado. Alinhamento integral entre as questões estratégicas com a GC.
Transformação digital e inovação	<ul style="list-style-type: none"> A inovação ocorre por meio de iniciativas isoladas. São observadas as diretrizes da matriz. Existe alinhamento parcial entre a tecnologia e estratégia. O foco da TD tem sido na organização de processos internos e eficiência operacional. A liderança é participativa, mas não existe um líder dedicado ao tema. 	<ul style="list-style-type: none"> A inovação ocorre por meio de iniciativas isoladas. São observadas as diretrizes da matriz apenas para alinhamento. Existe alinhamento razoável entre a tecnologia e estratégia. O foco da TD tem sido na organização e relacionamento com clientes. A liderança patrocina as iniciativas, mas não existe pessoa dedicada ao tema. 	<ul style="list-style-type: none"> A inovação ocorre por meio de um processo estruturado. As diretrizes são pautadas com foco no mercado local. Existe alinhamento avançado entre a tecnologia e estratégia. O foco da TD tem sido nas necessidades internas, buscando equilibrar as tendências do mercado. A liderança patrocina as iniciativas e existe uma estrutura dedicada ao tema.
Gestão do conhecimento na transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> A GC tem apoiado muito a TD. A influência do conhecimento é muito relevante para fortalecer a transformação digital. A TD tem mudado processos e elevado o padrão de qualidade bem como as relações com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> A GC contribui como um vetor para a difundir e suportar a TD. A influência do GC é muito relevante para incorporar a inovação na organização. A TD contribui para mudar a organização, sobre as relações com clientes, eficiência e a competitividade. 	<ul style="list-style-type: none"> A GC é um dos principais combustíveis para a TD. A influência da GC é fundamental para mudar a cultura, inserir o uso de novas tecnologias e fortalecer a TD. A TD impactou a forma como a organização atua, forjou uma nova visão estratégica, elevou o padrão de relacionamento, bem como as conexões com <i>stakeholders</i>.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES

Este trabalho sobre a influência da gestão do conhecimento na transformação digital teve como propósito buscar uma relação entre as duas disciplinas. Essa intenção foi motivada pela grande relevância do tema da transformação digital como resposta às novas tecnologias disponíveis ou mesmo como consequência de um processo eficaz de inovação, como uma forma de desenvolver a competitividade.

Logo, a gestão do conhecimento pode ser um dos pilares de sustentação da jornada digital no direcionamento de recursos, melhorando os critérios para adoção de iniciativas, reduzindo riscos em decorrência das lições aprendidas, aperfeiçoando a comunicação e promovendo a aprendizagem organizacional. Sendo assim, a pesquisa evidenciou que existem ganhos potenciais e sinergias para organizações que implementam a transformação digital com o suporte da gestão do conhecimento.

O desenvolvimento deste trabalho deu-se em etapas, começando pela apresentação das motivações, destacando a relevância do tema e a importância do mercado de seguros no Brasil. Como fundamentação teórica, procedeu-se à revisão da literatura atual como base da pesquisa, pela qual se pôde estudar a gestão do conhecimento, a gestão conhecimento no conceito organizacional, a transformação digital, a criação de valor pela transformação digital e a implementação da transformação digital, concluindo com gestão do conhecimento na transformação digital. O item 2.3, em especial, trouxe uma visão geral do mercado de seguros, considerando a estrutura regulatória e o contexto operacional desse mercado.

Em seguida, foi descrita a metodologia empregada na investigação, que se constituiu no paradigma do método exploratório-qualitativo e desenvolveu-se como um estudo de caso com foco em organizações do setor de seguros. Os dados foram levantados a partir de entrevistas com colaboradores das áreas de tecnologia e gestão de projetos, que atuam nesse setor.

Em seguida foram apresentados os resultados da pesquisa, com destaque para os resultados observados em cada organização (Caso A, Caso B e Caso C).

O objetivo do trabalho - responder como a gestão do conhecimento tem influência na transformação digital - foi sustentado por objetivos específicos que contribuíram com a organização das hipóteses.

Análise das Hipóteses/Objetivos Específicos

Sobre a Hipótese I - A gestão do conhecimento potencializa a transformação digital

Embora as seguradoras atuem num mercado com alta regulamentação, existem grandes oportunidades para desenvolver a inovação e a transformação digital. Mesmo com estratégias e produtos diferentes, todas as organizações evidenciaram que a gestão do conhecimento influencia e potencializa a transformação digital, como aponta Dalkir (2011). Nota-se ainda que a contribuição para inovação e uso de novas tecnologias é ampliada em função do nível de maturidade da gestão do conhecimento, como visto no Caso (C) e como sugerem Dery, Sebastian e Meulen (2017).

Sobre a Hipótese II - A gestão do conhecimento simplifica o alinhamento das diretrizes estratégicas, da tecnologia e da transformação digital

De acordo com Sebastian *et al.* (2017) e Sia, Soh e Weill (2016), o alinhamento entre a gestão do conhecimento, as diretrizes estratégicas e a transformação são um fator crítico de sucesso. No entanto, apenas em dois casos as entrevistas revelaram que existe a simplificação no processo de inovação a partir da gestão do conhecimento. Foi possível compreender que, embora todos os entrevistados tenham destacado a importância desse alinhamento, há níveis diversos dessa articulação, em função, geralmente, da ausência de uma tecnologia para dar suporte para a gestão do conhecimento, o que vai ao encontro do que afirmam Evans, Dalkir e Bidian (2012). Assim, não foi possível confirmar totalmente esta hipótese.

Sobre a Hipótese III - As iniciativas de Transformação Digital são direcionadas apenas por novas tecnologias, independente da Gestão do Conhecimento

A transformação digital é uma realidade emergente em todas as modalidades de negócios, inclusive no mercado de seguros. Com isso, as novas tecnologias têm forçado o uso da transformação digital como uma resposta ao mercado, como mostra pesquisa da McKinsey (2016). As entrevistas evidenciaram que, em todos os casos a gestão do conhecimento, independentemente do seu nível de maturidade, exerce influência na transformação digital, seja em função das lições

aprendidas, como sugerem Sebastian *et al.* (2017), seja em função do êxito proporcionado pelo conhecimento da organização, dos processos internos, dos clientes e das necessidades emergentes, como propõem Bughin e Catlin (2017).

A partir da análise das hipóteses, foi possível chegar à síntese apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos resultados da análise das hipóteses

Hipóteses	Resultados
Hipótese I: A gestão do conhecimento potencializa a transformação digital	Confirmada Verificou-se na análise dos casos que as organizações que possuem um processo de gestão do conhecimento exploram de modo mais amplo a transformação digital
Hipótese II: A gestão do conhecimento simplifica o alinhamento das diretrizes estratégicas, da tecnologia e da transformação digital	Parcialmente confirmada Verificou-se na análise dos casos que a gestão do conhecimento suporta parcialmente o alinhamento entre os processos.
Hipótese III: As iniciativas de TD são direcionadas apenas por novas tecnologias, independente da GC.	Não confirmada Verificou-se na análise dos casos que as novas tecnologias impulsionam a transformação digital, porém é a gestão do conhecimento que possibilita ganhos na busca e implementação de novas tecnologias.

Fonte: Elaborado pelo autor

Das três hipóteses enunciadas, a primeira foi confirmada, a segunda foi parcialmente confirmada e a terceira não foi confirmada.

De acordo com os resultados das hipóteses estruturadas a partir do esquema teórico e das questões de pesquisa propostas nas entrevistas, é possível afirmar que existe relação entre a transformação digital e a gestão do conhecimento.

Os resultados levam à constatação de que, independentemente do nível de maturidade da gestão do conhecimento, todas as organizações pesquisadas ressaltam sua importância como vetor de inovação e competitividade, ficando evidente que a gestão do conhecimento colabora com a transformação digital.

Observa-se também que a gestão do conhecimento pode contribuir com o alinhamento entre as estratégias da organização e o alinhamento da tecnologia, por meio do suporte da liderança, do

conhecimento dos processos internos, das oportunidades e ameaças e, principalmente, pela colaboração dos indivíduos.

A transformação digital tem direcionado mudanças estratégicas nas organizações. Por isso, é necessário entender a influência da gestão do conhecimento nesse processo, objetivo desta pesquisa. A contribuição esperada para a aplicação prática é apoiar as organizações que buscam melhorar a competitividade por meio da transformação digital. Em termos de contribuição acadêmica, é fomentar a discussão da relevância do tema.

Estruturar um ambiente de inovação com recursos cada vez mais limitados, gerenciar grandes projetos integrando equipes, administrar anseios cada vez mais personalizados dos clientes e manter um alto nível de excelência operacional são necessidades que podem ser otimizadas com a gestão do conhecimento.

Limitações da pesquisa e Sugestões para projetos futuros

Os resultados deste trabalho têm uma limitação em função de uma pesquisa qualitativa, com apenas três *players* do mercado, o que restringe a abrangência do universo e não permite que os dados sejam generalizados. Outra limitação refere-se ao fato de que foram investigadas apenas organizações que não nasceram digitais.

No entanto, essas duas limitações, de certo modo, apontam para uma oportunidade da continuidade deste trabalho, com a investigação se ampliando para outros *players*, inclusive alguns que tenham tido uma origem já integrada ao digital.

Algumas sugestões emergiram desta pesquisa como fontes para estudos futuros da temática de transformação digital e gestão do conhecimento.

Um estudo potencial seria analisar, em uma organização de seguros, os projetos de transformação que foram iniciados a partir da gestão do conhecimento.

Adicionalmente outros temas podem ser destacados:

- a gestão do conhecimento e a aderência às novas tecnologias;
- a gestão do conhecimento integrada de múltiplas organizações com foco na transformação digital;
- a transformação digital com foco conhecimento regulatório.

Para finalizar, registra-se que, especialmente no setor de Seguros, ainda há um caminho significativo a percorrer na direção de aprofundarmos a relação entre a gestão do conhecimento e a transformação digital.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; KAPOOR, R. Right tech, wrong time: How to make sure your ecosystem is ready for the newest technologies. *Harvard Business Review*, p. 61-67, November, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/11/right-tech-wrong-time>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia da informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios do negócio*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BUGHIN, J.; CATLIN, T. What successful digital transformation have in common. *Harvard Business Review*, December, 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/12/what-successful-digital-transformations-have-in-common>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

CARVALHO, F. C. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CATLIN, T.; LORENZ, J. T.; STERNFELS, B.; WILLMOTT, P. *A roadmap for a digital transformation*. McKinsey & Company, March, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

CHOO, C. W. Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, v. 33, i. 5, p. 775-779, October, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401213000819>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Massachusetts/Oxford: Massachusetts Institute of Technology/Elsevier, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELOITTE; FEBRABAN. *Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária - 2019*. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-deloitte-febraban-tecnologia-bancaria.html>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DERY, K.; SEBASTIAN, I. M.; MEULEN, N. V. The digital workplace is key to digital innovation. *Mis Quarterly Executive*, p. 135-152, 2017. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Digital-Workplace-Is-Key-to-Digital-Innovation-Dery-Sebastian/3d863e22aa50264c0dc2ee9ebcb966168473fad0>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DELMOND, M.-H.; COELHO, F.; KERAVEL, A.; MAHL, R. How information systems enable digital transformation: A focus on business models and value co-production. *HEC Paris Research Paper*, n.1161, 2016. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2806887>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DEWHURST, M.; HANCOCK, B.; ELLSWORTH, D. Redesigning knowledge work. *Harvard Business Review*, p. 57-65, January/February, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/01/redesigning-knowledge-work>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

EVANS, M. M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, n. 12, p. 85-97, 2012. Disponível em: <www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=563>. Acesso em: 20 jul. 2019.

FIGUEIREDO, S. *Contabilidade de seguros*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FENACOR. Setor de seguros faturou R\$ 245,6 bilhões em 2018. *Portal Fenacor*, 13 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.fenacor.org.br/noticias/setor-de-seguros-faturou-r-2456-bilhoes-em-20>>. Acesso em: 29 jul. 2019.

FOLEGO, T. Allianz perde cliente na troca de sistema. *Valor Econômico*, 24 nov. 2014. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/financas/3708150/allianz-perde-cliente-na-troca-de-sistema>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

GARTNER. *Magic quadrant for content collaboration platforms*. Stamford, CT: Gartner, 2018a. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/documents/3146417/revive-knowledge-management-with-the-digital-workplace>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

_____. *How to design digital business transformation*. Stamford, CT: Gartner, 2018b. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/documents/3877465/how-to-design-digital-business-transformation>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

GONZALEZ, R. V.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: Uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005001103&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 20 jul. 2019.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, p. 106-116, March/April, 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

HERRERO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica*. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IANSENTI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, p. 1-12, March, 2004. Disponível em: < <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

JUDRUPS, J. Analysis of knowledge management and e-learning integration. *Procedia Computer Science*, v. 43, p. 154-162, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050914015890>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

LEONARDI, P. Social media, knowledge sharing and innovation: Toward at of communication visibility. *Information Systems Research*, v. 25, n. 4, p. 796–816, December, 2014.

LUCCAS FILHO, O. *Seguros: Fundamentos, formação de preço, provisões e funções biométricas*. São Paulo: Atlas, 2011.

MACMILLAN, I. Managing your mission: Critical knowledge. *Harvard Business Review*, p. 81-87, January/February, 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/01/managing-your-mission-critical-knowledge>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MARKUS, M.; LOEBBECKE, C. Commoditized digital processes and business community platforms: New opportunities and challenges for digital business strategies. *Mis Quarterly*, vol. 37, n. 2, p. 649-654, June, 2013.

McKINSEY. *Why digital transformation should be a strategic priority for health insurers*. McKinsey & Company, May, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/why-digital-transformation-should-be-a-strategic-priority-for-health-insurers>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Organização do CNSP - 2019. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/politica-microeconomica/atuacao-spe/conselho-nacional-seguros-privados>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, S. C.; MAIA, M. D.; DI SERIO, C. L. Modelos de negócios na economia digital. *Revista da FAT*, n. 4, p. 31-37, 2005. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/marta_campos_maia_modelos_de_negocios_n_a_economia_digital.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

PORTER, M. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REDDY, S.; REINARTZ, W. Digital transformation and value creation: Sea change ahead. *Value in the digital era*, v.9, i. 1, p. 11-18, 2017. Disponível em:

<https://www.nim.org/sites/default/files/medien/2327/dokumente/reddy_reinartz_intro_vol_9_no_1_english_.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ROGERS, D. L. *The digital transformation playbook: rethink your business*. New York: Columbia University Press, 2016.

SEBASTIAN, I. M.; ROSS, J.; BEATH, C.; MOCKER, M.; MOLONEY, K.; FONSTAD, N. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, i. 3, p. 197-213, 2017. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/132606601.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SIA, S. K.; SOH, C.; WEILL, P. How DBS Bank pursued a digital business. *Mis Quarterly Executive*, v. 15, i. 2, p.105-122, 2016. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/4/>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SINGH, A; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, n. 16. i. 1, p. 1-17, March, 2017. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/100e/616568ea2edcc558300b30d61ebe1fe8ece3.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SUSEP. Apresentação - 2019. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

TRANTOPOULOS, K.; KROGH, G. V.; WALLIN, M. W; WOERTER, M. External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. *MIS Quarterly*, v. 41, i. 1, p. 287-300, 2017.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHANG, X. Knowledge management system use and job: a multilevel contingency model. *MIS Quarterly*, n. 41, i. 3, p. 811-840, 2017. Disponível em: <<https://misq.org/knowledge-management-system-use-and-job-performance-a-multilevel-contingency-model.html>>. Acesso em: 20 jul. 2019.