

Utilização da Metodologia de Gestão de Benefícios numa empresa seguradora: um estudo de caso

Use of the Benefits Management Methodology in an Insurance company: Case Study

Vera Gameiro Silva, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Portugal,
veragameirosilva@gmail.com

Jesuvaldo Cerqueira Fernandes, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Portugal,
jcf@iseg.ulisboa.pt

Resumo

A metodologia de gestão de benefícios surge como uma análise complementar às práticas de gestão tradicionais e pretende avaliar quais os benefícios associados à implementação de SI, desde o seu planeamento até ao acompanhamento durante e após a implementação, de forma dinâmica.

Este artigo apresenta um estudo de caso de aplicação da técnica de gestão de benefícios de Cranfield School of Management aplicada a uma empresa seguradora. Foram identificados e quantificados os benefícios subjacentes à implementação do SI, as mudanças organizacionais e estruturais e o alinhamento com a estratégia da organização. Os dados foram recolhidos através de análise de documentos secundários e entrevistas na empresa seguradora.

O principal contributo deste artigo foi de demonstrar a versatilidade da técnica de Cranfield School of Management durante o estudo de projetos de SI, permitindo a visualização gráfica das dependências entre todos os elementos da rede.

Palavras-chave: Gestão de Benefícios; Benefícios; Empresa seguradora; RDB

Abstract

The benefits management methodology emerges as a complementary analysis technic to the traditional project management practices. It intends to evaluate the benefits associated with the implementation of IS, from its planning to the monitoring during and after the implementation, in a dynamic way.

This paper presents a case study of the application of the Cranfield School of Management benefits management technique, applied to an insurance company. The underlying benefits of IS implementation, organizational and structural changes, and alignment with the organization's strategy were identified and quantified. The data was collected through analysis of secondary documents and through interviews with insurance company employees.

The main contribution of this paper was to demonstrate the versatility of the Cranfield School of Management technique during the study of IS projects, allowing a graphical visualization of the dependencies between all elements of the network.

Keywords: Benefits Management; Benefits; Insurance Company; BDN

1. INTRODUÇÃO

A utilização de sistemas de informação (SI) nas empresas permite acompanhar as mudanças diárias do ambiente organizacional e tomar decisões por parte da gestão. No entanto, a tomada de decisão sobre a implementação de sistemas de informação tem-se demonstrado ser pouco objetiva e transparente, dando origem a falhas no processo de implementação (Gomes, Romão, & Caldeira, 2012).

A necessidade de ter uma avaliação rigorosa dos impactos associados à implementação dos SI nas empresas, despoletou a existência da formulação de diversas metodologias. A análise de gestão de benefícios surge como uma atividade que permite avaliar quais os benefícios associados à implementação de SI, e é uma análise alternativa às práticas de gestão tradicionais. Esta análise pretende demonstrar o processo contínuo dos benefícios desde o início do seu planeamento até ao acompanhamento durante a implementação, de forma dinâmica (Gomes et al., 2012).

Este trabalho pretende aplicar a técnica de gestão de benefícios a um projeto SI (*Oracle Exalytics*) do sector das seguradoras e perceber o valor criado no negócio das seguradoras associado ao investimento realizado. Pretende-se, igualmente mostrar a versatilidade da técnica de Cranfield School of Management, uma vez que permite avaliar de forma contínua os benefícios associados e traçados e as dependências entre todos os elementos da rede.

O artigo está dividido em cinco capítulos: Introdução, Estado de arte, Metodologia, Estudo de Caso e Conclusão. Após esta introdução, é apresentado de forma resumida o estado de arte, que pretende abordar a visão geral da área de SI e apresenta a técnica de gestão de benefícios. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia aplicada durante o projeto. O quarto capítulo apresenta de forma resumida o projeto em estudo, a Rede de Dependência de Benefícios (RDB) proposta e é realizada uma breve discussão sobre a RDB. Por fim, são apresentadas as conclusões, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. ESTADO ATUAL

2.1. Visão geral da área de SI

A área de SI tornou-se numa peça fundamental da gestão do dia-a-dia das organizações. A mudança de estratégia no negócio das empresas, invocando muitas vezes a internacionalização, conduziu as empresas à necessidade de ter acesso rápido à informação, o conhecimento geral da sua atividade e o aumento da sua produtividade. Muitas vezes este investimento é também feito com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia, permitindo alcançar os objetivos de negócios traçados (Caldeira, Serrano, Quaresma, Pedron, & Romão, 2012). Com estas necessidades, assiste-se nos dias de hoje à implementação de SI que muitas vezes não estão interligados com outros sistemas existentes ou por vezes produzem o mesmo tipo de informação mas com uma leitura

diferente (Serrano & Caldeira, 2002). No entanto, a implementação de um novo SI pode também trazer problemas ao nível das partes interessadas da empresa, uma vez que muitas vezes existe uma alteração das rotinas existentes, e provocando resistências à mudança (Caldeira et al., 2012).

Gomes et al. (2012) definem que a tomada de decisão pela gestão de topo sobre os investimentos a realizar pode ser observada de acordo com três aspetos: o grau de justificação financeira, os fatores que afetam a concretização do benefício de cada projeto, e a definição de prioridades para os diversos investimentos.

Outros fatores a ter em conta e que afetam a concretização dos benefícios, são o tempo, a qualidade e o custo. Caldeira et al. (2012) mencionam que um projeto nesta área muitas vezes falha devido a tempo, dinheiro e especificações, pelo que cada vez é mais importante avaliar os benefícios associados à sua implementação (Caldeira et al., 2012; Serrano & Caldeira, 2002). Contudo, as empresas deparam-se com a dificuldade de quantificar/medir os benefícios. A utilização de um bom modelo de gestão de benefícios pode ser fundamental para que o projeto de SI seja bem sucedido (Fernandes, 2014).

2.2. A gestão dos benefícios

De acordo com Serrano & Caldeira (2002), entende-se por benefício, uma vantagem ou proveito proporcionado a um elemento ou às partes interessadas da organização, como por exemplo, o aumento da satisfação dos seus clientes, a melhoria das condições de trabalho, entre outras.

Considerando a definição acima apresentada, Serrano & Caldeira (2002) mencionam a definição de gestão de benefícios, apresentada por Ward et al. (1996), como um processo de gestão da organização de forma a que os potenciais benefícios decorrentes da utilização de SI sejam efetivamente realizados. Um dado importante revelado por Peppard et al. (2007) é que até 75% de todos os projetos na área do SI não produzem os benefícios esperados.

Deste modo, verifica-se que o processo de decisão precisa de ter um método que ajude a avaliação dos benefícios quantificáveis e não quantificáveis e que permita ter margem para possíveis imprevistos. Um benefício que não seja possível quantificar, medir ou simplesmente observar não é um verdadeiro benefício (Serrano & Caldeira, 2002).

O modelo de Cranfield School of Management de Ward et al. (1996) permite interligar os investimentos em SI com os benefícios, tendo em consideração o negócio, os objetivos estratégicos e as mudanças de SI (Gomes et al., 2012). É um processo que prima pela sua flexibilidade e a possibilidade de definir o tipo de benefício de acordo com a especificidade do investimento, podendo definir a montante o responsável por cada benefício.

Este modelo propõe um processo da gestão de benefícios que assenta em 5 fases. A primeira fase inicia-se na **identificação e estruturação de benefícios**, sendo a fase mais complexa e com mais

importância de todo o processo. Trata-se de identificar/listar todos os benefícios que o projeto poderá ter junto das partes interessadas, ligados à estratégia da empresa, e desenvolver unidades de medida financeiras e não-financeiras para cada benefício (Ward et al., 1996). De acordo com os autores deve-se conseguir responder a 7 questões chave aquando o desenvolvimento de um estudo de caso, que permita a construção de um plano de mudanças que facilite a obtenção dos benefícios (Peppard et al., 2007; Ward & Daniel, 2012):

1. Porque é que a organização quer melhorar?
2. Que melhorias são necessárias ou possíveis?
3. Que benefícios são realizados por cada parte interessada se os objetivos de investimento forem alcançados?
4. Como será o benefício quantificado?
5. Quem é o responsável de cada benefício e como irá ser concretizado?
6. Que mudanças são necessárias para atingir cada benefício?
7. Quem será responsabilizado pela realização de cada mudança?

Para que se possa responder às questões chave, recorre-se a ferramentas auxiliares para se fazer um correto mapeamento dos benefícios. Neste âmbito, destaca-se a utilização da RDB (Peppard et al., 2007). Este modelo permite interligar os objetivos associados ao investimento SI, os benefícios necessário para a mudança de negócio e os recursos de SI que permitem essas mudanças, sendo construída da direita para a esquerda (Figura 1) (Caldeira et al., 2012; Peppard et al., 2007).

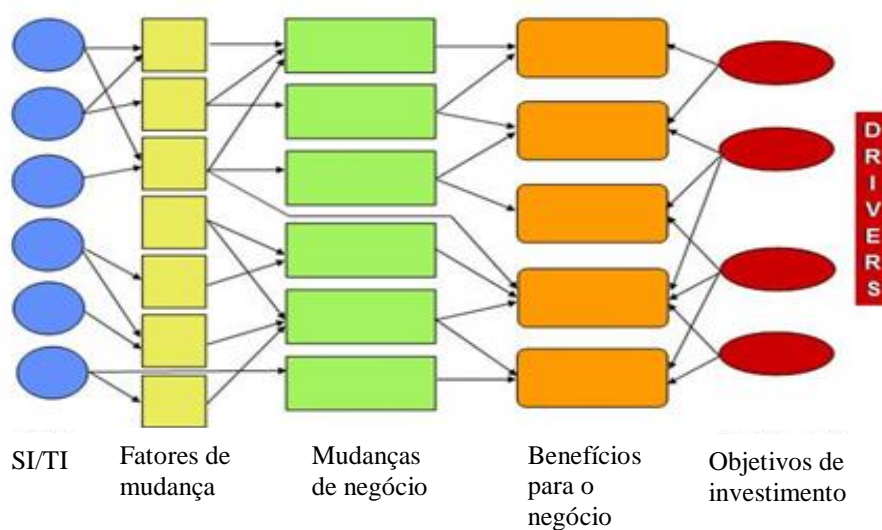


Figura 1 – Rede de dependência de benefícios (adaptado de Ward e Murray (2000))

A aplicação da RDB pressupõe a identificação dos objetivos do investimento em relação aos benefícios esperados (identifica o custo reduzido e uma boa relação custo/benefício). Para se construir a RDB devem ser identificados os fatores (*drivers*) que levam a realizar o investimento. A identificação dos objetivos do investimento, motivação e objetivo final é outro elemento importante para se iniciar a construção da RDB.

A partir dos *drivers* e dos objetivos de investimento, são identificados os benefícios para o negócio, ou seja, os benefícios para o negócio associados ao investimento e para alcançar os objetivos. Posteriormente, é importante identificar quais as mudanças de negócio que irão surgir, podendo implicar a implementação reestruturações ou alterações de funções, e que afetam o futuro da empresa. Assim, para que estas alterações sejam implementadas, é importante perceber quais são os fatores de mudança que devem ser executados para se alcançar com sucesso o objetivo final (Papoila, Pedron, & Fernandes, 2014).

Após a identificação dos benefícios, é importante estabelecer unidades de medida, objetividade para cada um, assim como atribuir um responsável da organização pela sua concretização e identificar a área funcional. Utiliza-se a matriz de estruturação de benefícios que permite agrupar o benefício de acordo com o grau de explicitação (financeiro, quantificável, mensurável, observável) (Serrano & Caldeira, 2002).

A segunda fase, **plano de realização de benefícios**, foca-se em desenvolver ações específicas com o intuito de alcançar cada benefício, para garantir que o projeto será um sucesso (Serrano & Caldeira, 2002). Na fase **execução do plano de benefícios** surge a implementação do plano, como parte integrante do projeto. Para além da sua execução, é igualmente importante assegurar que são implementadas todas as alterações organizacionais que garantam o sucesso do projeto de SI (Serrano & Caldeira, 2002). Os passos finais, a **revisão e avaliação dos resultados e potencial para futuros benefícios**, permite avaliar, a curto e longo prazo, qual foi o valor efetivo que a implementação do SI veio trazer na realidade à organização, que lições/dificuldades devem ser retiradas do projeto, e assim, identificar possíveis melhorias do SI com vista a criar futuros benefícios para as partes interessadas. (Serrano & Caldeira, 2002; Ward, De Hertogh, & Viaene, 2007; Ward et al., 1996).

3. METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho é medir os benefícios associados ao projeto *Oracle Exalytics* da empresa seguradora através da técnica de gestão de benefícios, sendo elaborado um estudo de caso do tipo exploratório. A utilização de um estudo exploratório permite compreender as temáticas sobre as quais existe pouco conhecimento, procurando aprofundar conceitos e entender as razões e motivações para as atitudes e comportamentos (Yin, 2004, 2010). A aplicação do modelo

permitirá interligar os investimentos em SI com os benefícios identificados. Conforme mencionado no capítulo 2, este modelo é constituído por 5 fases, sendo que no presente trabalho apenas se irá aplicar a primeira fase: **identificação e estruturação de benefícios**. Definido o objetivo e o tipo de metodologia foi considerado o seguinte esquema (Figura 2):

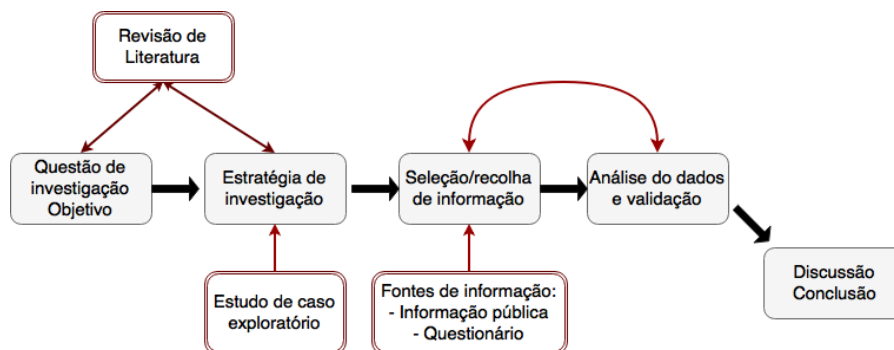


Figura 2 – Esquema de investigação do projeto *Oracle Exalytics*

Yin (2010) menciona que é importante que num estudo de caso exploratório, este recorra a diferentes fontes de informação de forma a ter as diferentes perspetivas do estudo, e assim ser possível explicar o fenómeno.

No âmbito do trabalho desenvolvido, e de forma a responder ao primeiro requisito de elaboração de estudo de caso, a recolha de dados, recorreu-se a duas principais fontes de informação. O projeto de SI teve um elevado investimento e foi alvo de reconhecimento ao nível de prémios, pelo que existem diversas informações públicas sobre o mesmo, tais como notícias publicadas por parte da empresa, artigos de jornais do sector e artigos em conferências.

A segunda fonte de informação foi através de realização de entrevista de forma a obter informação mais clara sobre a implementação do sistema de informação e contacto com o diretor da área. A entrevista foi igualmente importante para obter a validação da RDB previamente elaborada. Foi realizada uma entrevista presencial com o gestor técnico, o responsável pelo acompanhamento de todo o processo de análise e implementação do projeto. A entrevista teve um guião baseado nas 7 questões chave assentes na elaboração da RDB e foi feita ao abrigo de um acordo de confidencialidade devido a se estar a tratar de temas com alguma importância estratégica para a empresa. O projeto foi estudado entre março a agosto de 2016.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Projeto *Oracle Exalytics*

A implementação deste projeto surge quando a gestão verifica que o SI existente apresenta problemas de desempenho, elevada manutenção e com erros aplicativos. Além disso, a falta de uma ferramenta fiável de apoio de dados para a tomada de decisões foi outro motivo que

despoletou a implementação do *Oracle Exalytics*. Esta nova solução de hardware e software permite à empresa seguradora ter uma maior capacidade de resposta, uma redução de custo, uma menor complexidade de infraestruturas das tecnologias de informação, aumento da produtividade e desempenho. O investimento foi avaliado em 350 mil euros e prevê-se que o retorno seja obtido ao fim de 23 meses (Dâmaso, 2014). Não tendo a data real da implementação da solução na empresa seguradora, e considerando as publicações externas, assume-se que a solução se encontrava operacional no início de 2014. De forma ilustrativa, o SI funciona da seguinte forma (Figura 3):

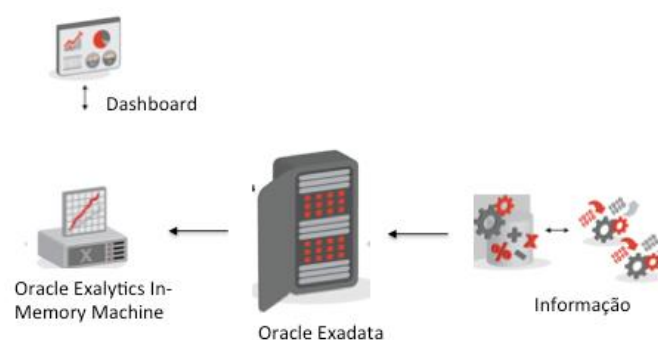


Figura 3 – Diagrama ilustrativo do Projeto *Oracle Exalytics* (adaptado de (Murthy & Deshpande, 2014))

4.2. Aplicação da técnica de gestão de benefícios ao projeto

Com a consulta da informação publicada externamente pela empresa foi possível elaborar uma primeira versão da RDB. Posteriormente, foi preparada a entrevista com base nas 7 questões chave subjacentes à RDB a ser realizada presencialmente em agosto. Nesta mesma reunião, e após obter as respostas às 7 questões, foi apresentada a primeira versão da RDB ao responsável de forma a obter o seu parecer.

Nos pontos seguintes são descritos cada um dos elementos que compõem a RDB inicial e apresentada a informação complementar, e possível de comunicar, recolhida durante a entrevista:

I. *Drivers:*

Como motivos para o investimento foram identificados o suporte de decisão à Administração (D1) de forma a que a gestão tivesse conhecimento de indicadores que permitam tomar decisões de acordo com o cenário atual, conhecimento da informação com qualidade (D2) de forma a garantir que as decisões são tomadas considerando os dados reais da atividade, e a divergência de informação (D3) uma vez que os documentos referem que existem diversos sistemas que podem ter informação diferente devido a não ser atualizada.

Durante a entrevista foram ainda identificados mais dois *drivers*: simplificar a programação (D4), de modo a que a empresa apenas tenha um único SI com programação em Oracle para que não seja necessário recorrer a contratação externa de serviços, e aliviar os acessos ao sistema operacional (D5) para que o próprio sistema seja mais rápido e ágil.

II. Objetivos de investimento:

As publicações da empresa mostram que os objetivos de investimento da empresa foram: melhorar a capacidade de resposta face às exigências dos utilizadores e do negócio (IO1); reduzir o tempo noturno (IO2) – devido ao número de dados existentes nas bases, os processos de consulta e processamento têm que ser eficientes; eliminar as explorações casuísticas via MS Access (IO3); eliminar problemas relacionados com o desenvolvimento de BI (IO4); aumentar a externalização dos *key users* (IO5) do sistema de exploração ad-hoc de dados informacionais.

Durante a entrevista não foi referido mais nenhum objetivo.

III. Benefícios para o negócio:

A implementação do projeto SI permitirá reduzir o custo de gestão (BB1) e manutenção do SI implementado, centralizar a informação (BB3) garantindo assim que apenas existe uma única fonte de informação, aumentar o desempenho garantindo que a informação se encontra disponível mais rapidamente (BB2) e a definição de um serviço com maior qualidade e flexibilidade (BB4). Foi ainda notória a melhoria substancial de desempenho do processo de atualização e de consulta (BB5) da informação, uma vez que passaram a existir indicadores universais para consulta (*dashboard*) e rastreio da informação.

Durante a entrevista não foi identificado mais nenhum benefício para o negócio.

IV. Mudanças de negócio:

Como alteração ao negócio é referenciado a necessidade de obter resposta em tempo útil (BC1), garantindo assim que o SI permite uma rapidez aos desafios/necessidades do negócio que é sujeito diariamente, através da existência de um SI com uma nova estrutura e organização (BC2). Anteriormente existiam diversos problemas, uma vez que cada utilizador trabalhava na sua base de dados localmente, e muitas vezes a mesma não era atualizada ou a extração da informação era feita através de *queries* elaboradas pelo próprio utilizador. Assim, um dos desafios do SI é garantir que exista uma melhoria da qualidade de serviço através de um único sistema com mais controlo do processo de dados e da própria consulta (BC3).

Na entrevista foi mencionado que outro efeito benéfico para o negócio foi a possibilidade de se ter uma ferramenta fiável que possa mostrar erros no lançamento de dados ao nível

da base de dados, funcionando assim como um sistema de auditoria interna (BC4). Na entrevista foi também esclarecido que no caso do BC1, a informação se encontra sempre disponível em tempo real (online), mas a parte dos indicadores disponibilizados no *dashboard* apenas é possível visualizar com um atraso de um dia (detalhe/operacional e BI). Por este motivo foi alterado o nome para obtenção de resposta em 3 tipos (BC1).

V. Fatores de mudança:

Para que o projeto seja implementado com sucesso, a empresa teve que investir em formação aos colaboradores (EC1), que utilizavam a antiga base de dados e que passaram a utilizar a nova plataforma, e existirão alterações nas áreas comerciais, técnicas e de planeamento ou controlo (EC2).

Durante a entrevista foi mencionado que foram dadas várias sessões de formação teórica-práticas e criado um manual de suporte para questões relacionadas com o projeto. Foi igualmente criado um glossário que explica a forma de cálculo dos indicadores, que se encontra disponível para os colaboradores. Foi ainda esclarecido que, para o EC2, a mudança é ao nível de informação que estas áreas passaram a ter no seu dia-a-dia e não ao nível da sua estrutura, tendo acesso a informação com maior qualidade. Assim, o nome foi alterado para “Informação com maior qualidade para as áreas comerciais, técnicas e de planeamento ou controlo” (EC2).

VI. SI/TI:

Para a implementação operacional do projeto foi necessário reduzir a complexidade de infraestruturas de TI (E1), investir em hardware/software (E2), e criar interligações de web tradicional, mobile, desktop e MS Office (E3).

Durante a entrevista não foi referido mais nenhuma alteração na parte de SI, no entanto foi esclarecido que o E3 foi conseguido através da utilização de aplicativos disponibilizados pela Oracle.

A Figura 4 mostra a RDB final. As caixas com os contornos a traço interrompido referem-se aos elementos adicionados na sequência da entrevista realizada.

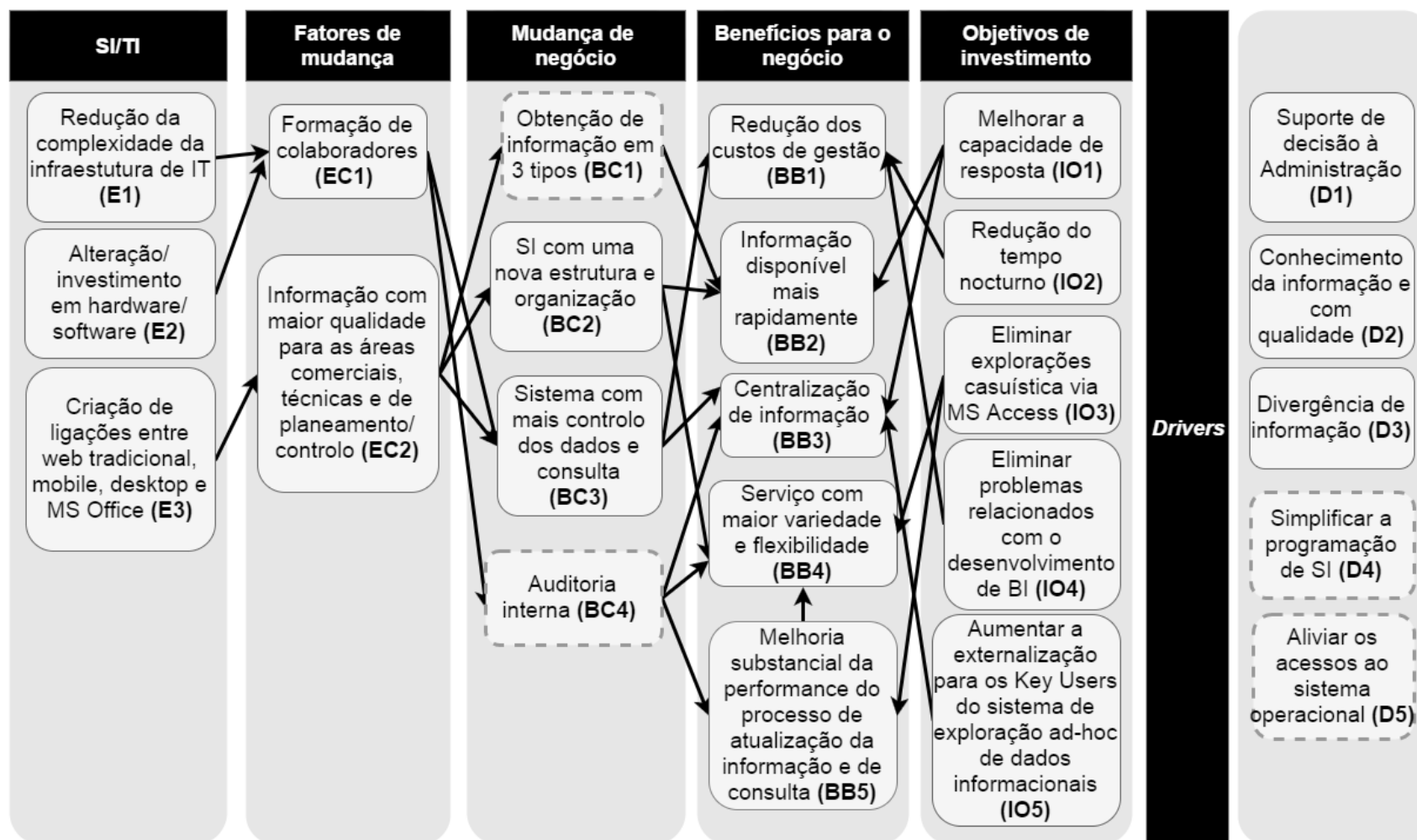


Figura 4 – RDB do projeto Oracle Exalytics

Após a identificação dos benefícios na Figura 4, foram aplicados os 3 pontos seguintes de acordo com a informação disponível e o conhecimento adquirido durante a aplicação da RDB, não sendo possível obter as informações reais devido a terem carácter confidencial:

- Identificação dos possíveis departamentos responsáveis;
- Identificação das possíveis medidas que poderiam ser aplicadas a cada um dos benefícios;
- Aplicação da matriz de estruturação de benefícios (Tabela 2) através da classificação do grau de explicitação.

Na entrevista, foi mencionado que a equipa envolvida no projeto não foi muito grande. Assim, tendo em conta esta informação, a Tabela 1 apresenta um exercício realizado no âmbito do presente trabalho para identificar os possíveis departamentos que possam ter estado envolvidos e as possíveis medidas que poderiam ser aplicadas para medir o benefício. Foi possível obter a validação da Tabela 1 junto da empresa seguradora.

	BENEFÍCIO	DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL	POSSÍVEIS MEDIDAS	TIPO DE BENEFÍCIO
BB1	Redução de custos de gestão	Controlo de Gestão	Custos associados à gestão do SI	F
BB2	Informação disponível mais rapidamente	OTI (Organização e Tecnologias de Informação)	Tempo de processamento noturno Tempo de divulgação	Q
BB3	Centralização de informação	Controlo de Gestão	Inquérito de satisfação aos utilizadores	O
BB4	Serviço de maior variedade e flexibilidade	Controlo de Gestão	Número de utilizações e indicadores de disponibilidade	Q
BB5	Melhoria substancial da desempenho do processo de atualização da informação e de consulta	OTI (Organização e Tecnologias de Informação)	Número de erros de processamento Número de erros de recolha de dados	Q

Legenda: F - Financeiro, Q - Quantificável, O – Observável

Tabela 1 - Identificação dos departamentos responsáveis, possíveis medidas e tipo para cada benefício

Relativamente ao BB5 o departamento de OTI realiza uma auditoria interna (BC4) aos dados, uma vez que no sistema são revelados os valores anómalos, incoerentes/errados proveniente do sistema operacional.

	NOVOS PROCESSOS/SISTEMAS	MELHORAR OS PROCESSOS/ SISTEMAS ATUAIS	PARAR
F	BB1 - A empresa seguradora irá adquirir novos sistemas com objetivo de deixar de ter custos de desenvolvimento	BB1 - Processo mais eficiente	BB1 - Deixará de existir problemas relacionado com o desenvolvimento

	NOVOS PROCESSOS/SISTEMAS	MELHORAR OS PROCESSOS/ SISTEMAS ATUAIS	PARAR
Q	BB2 - A existência de um novo SI permite ter acesso a indicadores predefinidos e um processamento noturno mais elevado BB5 - O novo SI permite eliminar erros na comunicação de dados internamente e externamente	BB2 - Processo mais eficiente BB4 - A consulta à informação é feita mais rapidamente através da utilização de <i>dashboard</i> /indicadores pré-definidos	BB4 e BB5 - Serão eliminados erros de comunicação interno/externo
M	-	-	-
O	-	BB3 - A existência de um SI disponível a todos os utilizadores permite aumentar a satisfação na utilização de dados	-

Tabela 2 - Matriz de estruturação de benefícios

4.3. Discussão da RDB

A aplicação do modelo de Cranfield School of Management permitiu identificar os benefícios associados ao projeto em estudo, sendo que a RDB foi revista em conjunto com a empresa seguradora. Importa também realçar que os responsáveis consideram que o projeto até ao momento vai ao encontro das expectativas definidas, tendo sido muito importante o apoio incondicional por parte da Administração. Aliás, foi mencionado que a Administração passou a utilizar os *dashboards* gerados através deste projeto como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Apesar de no presente trabalho não ter sido possível atribuir o valor real aos benefícios, devido ao carácter confidencial da informação, sabe-se que os benefícios identificados estão a ser alcançados (Tabela 3) de acordo com os dados públicos divulgados pela empresa seguradora relativamente ao desempenho da solução no 2º trimestre de 2014.

No que diz respeito aos benefícios, tanto para o BB1 como para o BB3, não foi possível obter o *status*, uma vez que os mesmos apenas devem ser avaliados no final do projeto (janeiro de 2016). No caso do BB5, na entrevista foi possível perceber que os erros de processamento e de recolha/comunicação de informação diminuíram consideravelmente, uma vez que como a informação está disponível logo no dia seguinte, é possível avaliar imediatamente os possíveis erros.

	TIPO DE BENEFÍCIO	POSSÍVEIS MEDIDAS	STATUS (CONSIDERANDO OS DADOS DO 2º TRIMESTRE DE 2014)
BB1	F	Custos associados à gestão do SI	Não mencionado
BB2	Q	Tempo de processamento noturno Tempo de divulgação	Diminuição do tempo de processamento, registando um aumento da eficiência em mais de 50% Melhoria de 70% nos tempos de resposta a informação solicitada
BB3	O	Inquérito de satisfação aos	Não mencionado

TIPO DE BENEFÍCIO		POSSÍVEIS MEDIDAS	STATUS (CONSIDERANDO OS DADOS DO 2º TRIMESTRE DE 2014)
utilizadores			
BB4	Q	Número de utilizações e indicadores disponibilidade	Os utilizadores tiveram uma aceitação dos utilizadores foi positiva, aumentando os acessos diários à informação de 45%
BB5	Q	Número de erros de processamento Número de erros de recolha de dados	Diminuição dos erros de processamento e dos erros de recolha de dados (não foi possível quantificar)

Legenda: F - Financeiro, Q - Quantificável, O - Observável

Tabela 3 – Ponto de situação para cada benefício, considerando os dados de 2014

Envolver as partes interessadas no projeto é um passo fulcral para garantir o sucesso de implementação do sistema. Neste caso, foi mencionado na entrevista que existiu um trabalho muito importante por parte do Diretor do departamento Organização e Tecnologias de Informação (OTI) que sensibilizou a Administração e os outros Diretores da empresa para a mais valia que o sistema iria trazer. Para além disso, a comunicação entre os Diretores e a estrutura operacional bem como sessões de formação garantiram que eram facultadas todas as ferramentas de ajuda à adaptação do novo sistema. Apesar dos esforços, foi verificada alguma resistência à mudança e à utilização de um novo sistema, que tem vindo a diminuir com o tempo.

Foi ainda destacada a importância dos dois DBA na equipa responsável do projeto, conhecedores dos processos existentes bem como da empresa. Desta forma, sabendo quais os problemas que existiam no antigo SI e quais as necessidades que existiam para dar resposta aos desafios futuros, foi possível construir o novo sistema de forma a não replicar os problemas do anterior, como por exemplo, o processamento noturno de dados.

5. CONCLUSÃO

A avaliação da gestão de benefícios associada à implementação do SI demonstra ser bastante importante, uma vez que permite justificar financeiramente o investimento, apoiar a tomada de decisão e os fatores que afetam a concretização dos benefícios do projeto. Além disso, a envolvimento com as partes interessadas é um ponto fundamental para garantir o sucesso da implementação de SI. A aplicação do modelo de gestão de benefícios deve ser vista como uma metodologia complementar a outras metodologias de gestão, como avaliações/métodos financeiros ou gestão de risco, e não como uma metodologia com o objetivo de substituir outras.

O objetivo do presente trabalho foi responder à seguinte questão: como medir os benefícios do projeto *Oracle Exalytics* da empresa seguradora? Para responder à questão foi aplicado o modelo Cranfield School of Management e, considerando a informação pública e entrevista, foram identificadas as várias componentes – *drivers*, objetivos de investimento, benefícios para o negócio, mudanças de negócio, fatores de mudança, SI/TI. Após a consolidação de toda a

informação, foi construída a RDB (Figura 4) e garantiu-se que esta técnica pode ser aplicado ao sector em estudo. A RDB elaborada permite observar as dependências existentes entre cada uma das componentes do projeto, mantendo o foco nos *drivers* traçados para que a solução fosse implementada com sucesso. Importa salientar que os *drivers* identificados estão maioritariamente relacionados com a estrutura interna da organização, não se tendo avaliado durante o trabalho qual o impacto que a implementação do SI terá na envolvente externa (negócio).

Além disso, alocando os respetivos departamentos à priori, garante-se a probabilidade de obter os resultados propostos inicialmente. Conclui-se então que o envolvimento das partes interessadas, em especial da Administração, garantiu o sucesso da implementação do SI, bem como o alinhamento dos objetivos do negócio, resultando na implementação de um sistema importante que permite acompanhar diariamente o negócio.

Para a identificação e estruturação de benefícios pode afirmar-se que foi possível aplicar as 7 questões chave. Importa contudo realçar que não foi possível avaliar concretamente dois dos benefícios identificados, devido à confidencialidade dos dados, e pelo facto de o projeto ainda estar a decorrer. O ponto de situação divulgado pela empresa seguradora, mostra que os benefícios BB2, BB3, BB4 e BB5 definidos estão a ser alcançados de acordo com o esperado.

Pode assim afirmar-se que a aplicação da técnica de Cranfield School of Management é uma mais valia durante o estudo dos projetos, uma vez que permite avaliar de forma contínua os benefícios associados e traçados, permitindo a visualização gráfica das dependências entre todos os elementos da rede e o seu reajustamento de acordo com a evolução do projeto. Desta forma, verifica-se que a correta identificação dos benefícios garante o sucesso do projeto, enquadrando-se assim, nos 25% dos projetos que produzem os benefícios esperados.

Como trabalho futuro, seria relevante realizar uma nova avaliação de todos os benefícios identificados no projeto, bem como se existem outros benefícios que possam ter surgido, principalmente relacionado com a envolvente externa. É ainda importante mencionar que, apesar de se ter validado a RDB com a empresa, seria relevante apresentar a mesma à Administração e aos utilizados para novamente a reavaliar. Seria ainda importante tentar aplicar todo o processo de gestão de benefícios para avaliar todas as fases subjacentes ao processo de gestão de benefícios, sendo que as restantes fases estiveram fora do âmbito do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- Caldeira, M., Serrano, A., Quaresma, R., Pedron, C., & Romão, M. (2012). Information and communication technology adoption for business benefits: A case analysis of an integrated paperless system. *International Journal of Information Management*, 32(2), 196–202.
- Dâmaso, L. Empresa seguradora numa outra linha de BI, *Revistas Cofina* § (2014).
- Fernandes, J. C. (2014). Actual Utilization of a Benefits Management Process in IS/IT projects. In *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* (Vol. 13).
- Gomes, J., Romão, M., & Caldeira, M. (2012). Integração de benefícios no mapa estratégico do

- Balanced Scorecard. *Conferência Anual Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, (1), 13.
- Murthy, V., & Deshpande, P. (2014). Oracle Exalytics in-Memory Machine : a Brief Introduction.
- Papoila, C. M. D., Pedron, C. D., & Fernandes, J. C. (2014). Metodologia de Gestão de Benefícios no Projeto InovGrid: um estudo de Caso. In *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* (Vol. 13).
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1).
- Serrano, A., & Caldeira, M. (2002). Um modelo para gestão de investimentos em sistemas e tecnologias de informação.
- Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*. Wiley.
- Ward, J., De Hertogh, S., & Viaene, S. (2007). Managing Benefits from IS / IT Investments : an Empirical Investigation into Current Practice. *SciencesNew York*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.330>
- Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996). Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems*, 4, 214–225.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman (Vol. 1). Artmeo Editora, S.A. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Yin, R. K. (2010). *Case Study Research: Design and Methods*. Artmeo Editora, S.A.