

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE **MODERNIZAÇÃO**



**CSC**

---

**RELATÓRIO ESPECIAL SOBRE AS  
MELHORES PRÁTICAS EM SEGUROS**



## ÍNDICE

Introdução: O desafio da modernização .....  
Concentrando-se na administração de apólices .....  
10 coisas que a maioria dos fornecedores não revela sobre modernização .....  
Transformação como pauta principal .....  
Modernização na prática — Estudos de caso .....

## TABELAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tamanho do portfólio de sistemas de administração de apólices .....  
Figura 2: Dez abordagens para a modernização .....  
Figura 3: Conversão do sistema de administração de apólices .....  
Figura 4: Abrangendo os sistemas. ....  
Figura 5: Custos e benefícios da aquisição de um novo sistema. ....  
Figura 6: Caminho Contínuo do Portfólio de Sistemas e Gestão da governança .....  
Figura 7: Alinhamento vs. Integração .....  
Figura 8: Caminho ilustrativo da modernização .....

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

## O DESAFIO DA MODERNIZAÇÃO

Seguradoras de todos os portes lutam com sistemas complexos, defasados, de manutenção dispendiosa e inflexíveis demais para oferecer suporte a novas iniciativas de negócios.

No cenário econômico atual e com a tendência dos orçamentos de TI permanecerem uniformes ou crescerem apenas modestamente, esse problema está piorando. As empresas se veem forçadas a utilizar uma fatia cada vez maior de seus orçamentos somente na manutenção dos sistemas já existentes.

A maioria das seguradoras está pronta para modernizar, mas sem surpreender, a solução proposta pelos fornecedores de software é um novo software.

Ao contrário do que os fornecedores de software dizem aos seus clientes, não existe nenhuma solução pronta para a modernização do portfólio de aplicativos. Infelizmente, com grande frequência, os fornecedores são parte do problema ao venderem um novo sistema às seguradoras sem possuir a experiência ou o suporte necessário para converter/migrar grandes blocos de apólices.

O que as empresas acabam recebendo é mais um sistema para manutenção – do tipo que oferece suporte somente a novos negócios e, essencialmente, separado dos sistemas já existentes. E o que a maioria dos fornecedores não revela aos clientes é que essa substituição do sistema é apenas uma das diversas opções disponíveis.

Está na hora de apresentar as melhores opções para que todos possam entendê-las. Este artigo discute os sistemas críticos que as seguradoras devem abordar, descreve o processo de transformação e explora as abordagens de melhores práticas que as áreas de TI podem utilizar, individualmente ou em conjunto, para alcançar suas metas de modernização.

## FOCANDO OS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE APÓLICES

É impossível que uma seguradora tenha uma discussão séria sobre modernização sem abordar o tamanho do seu portfólio de sistemas de administração de apólices.

Seguradoras de todos os portes gerenciam múltiplos sistemas de administração de apólices.

## MÚLTIPLOS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE APÓLICES E VOLUME DA CARTEIRA

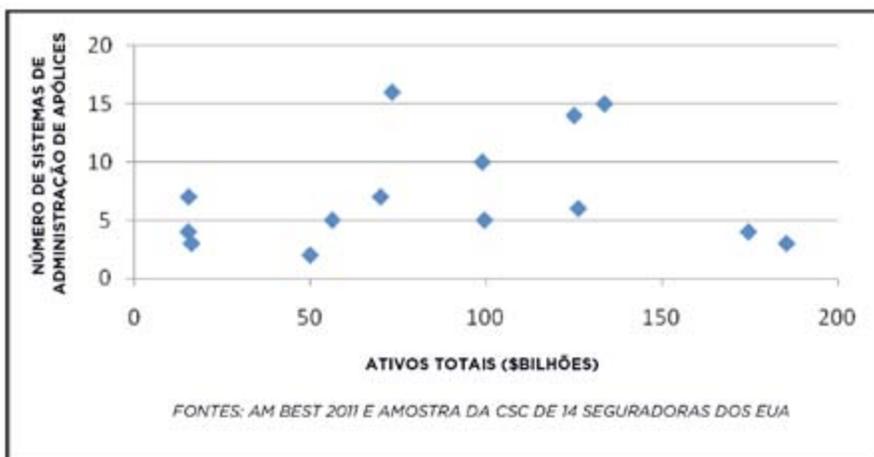


Figura 1: Seguradoras de todos os portes mantêm múltiplos sistemas de administração de apólices.

De acordo com dados de referência coletados pela CSC (Figura 1), uma seguradora norte-americana típica, de médio a grande porte, mantém quatro ou mais sistemas de administração de apólices e muitas tem um portfólio com 10 ou mais sistemas. Seguradoras multinacionais estão enfrentando desafios similares. Muitas multinacionais possuem plataformas redundantes em diferentes países ou regiões devido estratégias de crescimento por meio de aquisição e, como consequência, gerindo cada região como um centro de lucro independente.

Com o tempo, as seguradoras aumentam o portfólio de sistemas de administração de apólices à medida que adotam novas tecnologias, adquirem outras empresas e lançam novos produtos e linhas de negócios. Na maioria dos casos, as seguradoras envolvem fornecedores de software em projetos que abordam necessidades imediatas de negócio, tais como velocidade na comercialização, inovação do produto e atendimento ao cliente e ao corretor. A maioria dos fornecedores tende a focar a implementação de um novo sistema ou de um novo componente ao invés de explorar todas as opções de modernização disponíveis.

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

## 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

É importante que as seguradoras compreendam e avaliem todas as opções de atualização, substituição ou integração de sistemas antes de tomar decisões importantes a respeito. Existem diferentes abordagens para a modernização do conjunto de aplicativos, conforme demonstrado na Figura 2.

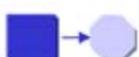
### DEZ ABORDAGENS PARA MODERNIZAÇÃO

#### RETER



Não alterar o aplicativo

#### RECONSTRUIR



Redesenvolver desde o início

#### TERCEIRIZAR/RE-HOSPEDAR



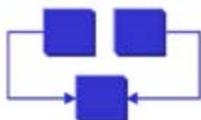
Delegar o gerenciamento de mudança de plataforma a terceiros.

#### COMPONENTES E SERVIÇOS



Remover a função de aplicativos existentes externalizar

#### CONVERTER



Convergir para aplicativos estratégicos existentes

#### ATUALIZAR



Migrar para a versão mais recente do sistema

#### SUBSTITUIR



Criar ou comprar novos aplicativos e converter

#### RECONSTRUÇÃO



Converter da linguagem antiga para a nova

#### DESATIVAR



Remover o aplicativo do portfólio e desativar

#### REVISAR/CUSTOMIZAR



Aprimorar com código específico da seguradora

Figura 2: Estratégias para modernização.

Infelizmente, a maioria dos fornecedores e consultores não possui uma compreensão total dos desafios enfrentados pelas seguradoras. Eles não possuem experiência prática na transformação dos negócios ou não têm a capacidade de ajudar na implementação de novos sistemas e processos integrados. Qualquer que seja a razão, muitos fornecedores não estão revelando tudo às seguradoras. Eis uma breve descrição sobre o que os fornecedores não falam sobre a modernização:



## 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

### **Nº. 1: ÀS VEZES O CERTO É NÃO FAZER NADA.**

Dependendo do aplicativo e de sua função na empresa, às vezes a melhor estratégia é não mexer no aplicativo e se concentrar na redução dos custos de manutenção. Pequenos blocos de negócios em runoff ou mesmo blocos maiores fechados que poderiam ser agrupados e vendidos são potenciais candidatos à retenção. Lembre-se, no entanto, que qualquer sistema que fique retido contribui para custos operacionais, exigindo que equipes especializadas mantenham e utilizem estes sistemas antiquados.

Em uma época em que a maioria das seguradoras mudou ou está começando a mudar para o conceito de serviços compartilhados, esses bolsões de especialização poderiam impedir que gerentes de operação e de TI obtivessem o valor total desses esforços internos de consolidação.

### **Nº. 2: PODE SER A HORA DE TERCEIRIZAR SISTEMAS E PROCESSOS..**

Um número cada vez maior de empresas busca rehostedar sistemas antigos – movendo aplicativos de um ambiente técnico a outro sem qualquer ou com poucas alterações no código. Esta abordagem de “levantar e trocar” é normalmente oferecida por um fornecedor para administrar o aplicativo a um custo previsível ao longo do tempo.

Terceirizar possibilita que as organizações foquem seus recursos em atividades que sustentam o negócio, ao mesmo tempo em que aproveitam a experiência e a eficiência dos fornecedores. Historicamente, esta estratégia surgiu com um conjunto limitado de opções. Mais recentemente, no entanto, com o avanço dos sistemas baseados em componentes e as interfaces Web se tornaram mais predominantes, a terceirização pode ser aplicada com eficiência a partes muito menores do negócio.

Por exemplo, a terceirização pode ser usada para oferecer suporte ao desenvolvimento, à manutenção e à infraestrutura de aplicativos, bem como a processos corporativos individuais, tais como faturamento, serviços de impressão e postagem.

Conseqüentemente, há um grande interesse em terceirizar áreas já existentes, por meio da terceirização de processos corporativos (BPO), da alocação de recursos e gerenciamento de aplicativos. Ao mesmo tempo, o interesse em serviços de processos corporativos também está crescendo, à medida que as seguradoras procuram maneiras de contar com recursos de alto nível.

A terceirização de aplicativos pode oferecer benefícios significativos, especialmente para os sistemas antigos aos quais é difícil oferecer suporte interno. O fornecedor dos sistemas de administração de apólices geralmente mantém um “centro de excelência” utilizando mão de obra especializada e oferecendo economias de escala às quais uma única seguradora não conseguiria atingir. Isto permite que a vida útil do sistema seja prolongada sem os riscos de perder mão de obra experiente para a aposentadoria ou por desgaste no ambiente de trabalho. Uma terceirização de processos corporativos (BPO) pode oferecer uma solução completa e customizada para a administração de apólices mais antigas a preços atrativos.

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

A terceirização pode, eventualmente, apresentar novos desafios, especialmente quando os objetivos do fornecedor e da seguradora não estão alinhadas. Um fornecedor pode, por exemplo, não ser capaz de oferecer suporte completo ao lançamento de novos produtos ou estratégias de atendimento ao cliente que não foram consideradas na assinatura do contrato.

## Nº. 3: CONSIDERE CONVERTER SUAS APÓLICES PARA UMA PLATAFORMA ESTRATÉGICA INTERNA.

Uma das melhores respostas à racionalização de plataformas e soluções personalizadas que entram na empresa por meio de aquisições é a conversão dos negócios em uma única plataforma interna. O cenário ideal é a consolidação em um sistema estratégico existente que possa conduzir o negócio consolidado para o futuro. Esta abordagem preserva o investimento em funções específicas da empresa na plataforma-alvo, mas aumentará o volume de apólices vigentes na plataforma estratégica. Portanto, é essencial a escolha de uma plataforma-alvo com escalabilidade comprovada.

Conversões podem ter um custo inicial significativo, mas seus benefícios no longo prazo podem ser igualmente substanciais. A articulação de uma boa análise de benefícios é um fator fundamental de sucesso. A Figura 3 apresenta uma rápida visão geral dos benefícios tangíveis e intangíveis que as seguradoras geralmente observam.

## CONVERSÃO DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE APÓLICES

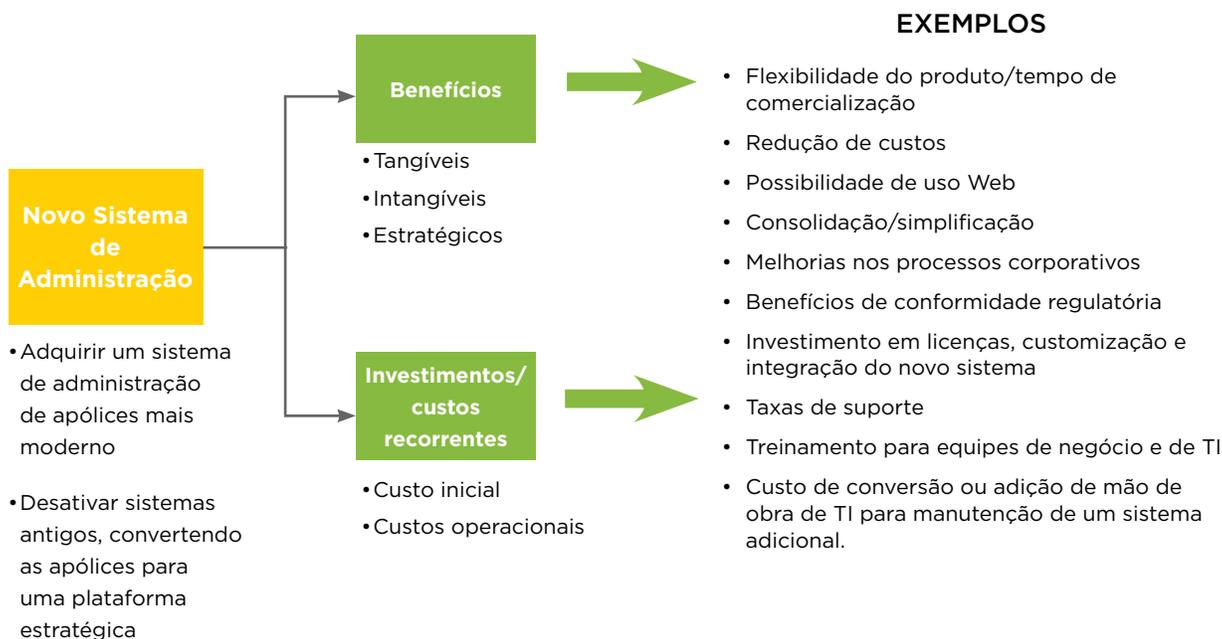


Figura 3: As empresas podem aproveitar diversos benefícios com a conversão do sistema.

## **Nº. 4: É POSSÍVEL OFERECER VIDA NOVA A ALGUNS APLICATIVOS MAIS ANTIGOS..**

Em alguns casos, as organizações podem modernizar a aparência do aplicativo mantendo sua equivalência funcional. Esta conversão de códigos de um aplicativo COBOL para Java oferece à seguradora diversas opções de implementação baseadas no servidor. A conversão permite que um aplicativo seja modificado para que possa fornecer uma interface mais eficiente com outros sistemas baseados em tecnologias modernas. Essa abordagem pode ser prática somente para aplicativos independentes que são um real diferencial para a empresa, como um aplicativo especializado que tenha fórmulas de análise de risco exclusivas ou conhecimento corporativo. Hoje, no entanto, existe uma grande variedade de aplicativos comerciais prontos em praticamente qualquer domínio do negócio e esses aplicativos especializados podem ser copiados para um sistema mais novo, mais configurável. Para a maioria das seguradoras, a conversão de um sistema de administração de apólices próprio não fará sentido quando esses recursos podem ser obtidos no mercado.

Um bom exemplo dessa abordagem foi a reconstrução de uma das plataformas de administração de apólices global para vida, propriedade, auto e saúde da CSC. O sistema baseado em AS/400 foi a plataforma líder na Ásia, utilizado por dezenas de empresas em diversos países e o custo de sua reconstrução foi dividido entre toda a comunidade de clientes. Como resultado, essas seguradoras têm acesso a um software continuamente atualizado que pode ser executado em múltiplos ambientes baseados em servidores.

## **Nº. 5: NÃO REVISE E CUSTOMIZE MAIS DO QUE O NECESSÁRIO.**

A maioria dos fornecedores não se importa se você quer revisar ou customizar seu software se isso significa mais receitas de serviços e possivelmente mais trabalho de aprimoramento no futuro. Na maioria dos casos, as seguradoras adquirem uma plataforma e a customizam conforme suas necessidades específicas ou simplesmente atualizam uma versão mais antiga do sistema para atender as suas novas necessidades, tais como novos requisitos regulatórios. A revisão pode ser uma maneira mais rápida de adicionar novas funções e corrigir problemas do que manter o sistema sempre em sua versão mais atualizada.

Não é incomum para algumas seguradoras ter modificado até metade do código fonte original para atender as suas exigências personalizadas. Porém, o que pode representar economia em curto prazo quase sempre custa mais com o passar do tempo e, quando as seguradoras precisam atualizar a versão antiga, elas têm que lidar com uma infinidade de customizações, que podem ser dispendiosas. Portanto, fique atento a esta estratégia.

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

## **Nº. 6: RECONSTRUIR NÃO É REALMENTE UMA OPÇÃO.**

Semelhante à conversão de código, o processo de um novo levantamento de requisitos de negócios e o redesevolvimento do aplicativo desde o início pode ser prático somente para aplicativos especialistas e exclusivos. De um ponto de vista prático, provavelmente faz mais sentido procurar um pacote de software que possa ser configurado para atender a necessidade do negócio.

Infelizmente, muitas seguradoras ao longo dos anos tentaram reconstruir seus principais aplicativos e não obtiveram sucesso. No ambiente atual, com tecnologias e padrões sofrendo alterações a cada 18 meses, a perspectiva de desenvolver um projeto de vários anos, com múltiplas interações de testes e ajustes, é sequer considerada pela maioria dos departamentos de TI. Enquanto a opção de construção interna costumava estar em primeiro lugar nas programações dos departamentos de TI, poucas empresas considerariam seriamente hoje a reconstrução de um sistema antigo de administração de apólices.

## **Nº. 7: SOA NÃO É UMA SOLUÇÃO MILAGROSA.**

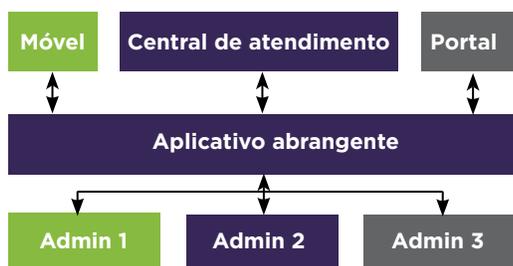
Para suportar ambientes complexos, a maioria das seguradoras tentou permitir o uso de serviços e adição de componentes aos seus sistemas de administração de apólices. Os fornecedores foram ágeis na recomendação de sistemas externos para cotação, faturamento e sinistros, que podem oferecer interface com sistemas antigos por meio de uma arquitetura voltada ao serviço (SOA). Para esta estratégia, aplicativos monolíticos são particionados, possibilitando que parte das funcionalidades possam ser externas (consulte a Figura 4).

Um sistema totalmente baseado em componentes, em tese, faria com que seguradoras pudessem misturar e combinar componentes de acordo com as suas necessidades. No entanto, essa flexibilidade tem seu preço e ele aparece à medida que aumenta o número de pontos de interface. Consequentemente, é imperativo que os limites do componente estejam claros. Por razões práticas, as seguradoras frequentemente desligam ou desviam a funcionalidade no sistema antigo em favor de um novo componente dedicado à uma função específica, como novos negócios ou distribuição.

Encapsulamento é uma estratégia comum com custos previsíveis e padrões bem testados. Um uso frequente é encapsular sistemas através de uma interface única para o usuário ocultando as idiossincrasias de cada sistema. Mais recentemente, o foco tem sido direcionado para a criação de camadas de serviço que permitem a conexão com barramentos; esta arquitetura promove a reutilização e alto nível de integração de processos. Essa estratégia faz sentido para as empresas que buscam melhorias no curto prazo para processos específicos que são afetados por diversos aplicativos legados.

O atendimento ao cliente e o atendimento de sinistros são as áreas da empresa que mais podem se beneficiar desta abordagem, possibilitando que a área de TI responda melhor as necessidades do negócio. Entretanto, se os sistemas antigos apresentarem problemas básicos de tecnologia ou puderem ser convertidos e desativados em um período relativamente curto, o mascaramento pode não ser prático. Embora muitas organizações considerem os serviços SOA uma solução milagrosa para problemas de integração, isso não elimina a complexidade dos sistemas legados e eleva os custos.

## ABRANGENDO OS SISTEMAS



- Um aplicativo abrangente transpassa múltiplos sistemas de administração ou outros tipos de plataformas, possibilitando uma exibição comum entre múltiplas plataformas
- Possibilita um processo comum de atendimento ou outras funções (novos negócios, sinistros, etc.)
- Pode permitir a conversão/consolidação de plataformas sem impacto para a empresa
- Os sistemas comuns incluem atendimento ao cliente, novos negócios e sinistros

Figura 4: Uma estratégia para mascarar a complexidade dos legados é permitir o serviço de sistemas core e a adicionar componentes.

## Nº. 8: TAMBÉM EXISTE A POSSIBILIDADE DE ATUALIZAR EM VEZ DE ELIMINAR E SUBSTITUIR.

Para empresas que contam com aplicativos com suporte do fornecedor, a atualização para a versão mais recente é uma estratégia comum para a modernização. Infelizmente, muitas seguradoras esperam muito tempo para aproveitar o programa de modernização do fornecedor. Muitos aplicativos de fornecedores surgiram e desapareceram ao longo das décadas, deixando as seguradoras com aplicativos não

## 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

suportados e sem nenhum caminho de migração para um novo sistema. Ao invés de uma série de atualizações de rotina, as empresas muitas vezes enfrentam uma decisão de licenciamento importante e a substituição total do sistema.

O principal obstáculo que as seguradoras enfrentam é muitas vezes a sua própria inclinação para revisar e customizar o código fonte do fornecedor. A customização excessiva dificulta a absorção das alterações contidas na versão mais recente do software. Uma vez perdidas duas ou três oportunidades de atualização, o sistema do fornecedor passa a ser essencialmente um sistema legado mantido pela TI da empresa. Da mesma forma, as seguradoras devem ponderar os custos e benefícios de um programa de atualização contínuo com aqueles associados a uma atualização de grande impacto ou à substituição total do sistema.

### **Nº. 9: SUBSTITUIÇÃO DOS SISTEMAS PODE SOLUCIONAR SOMENTE PARTE DO PROBLEMA.**

A substituição do sistema é de longe o passo mais comum recomendado por fornecedores, mas as seguradoras raramente consideram todos os elementos de possíveis custos e o impacto sobre o atual ambiente. Nos sistemas de administração, por exemplo, uma substituição somente pode ser implementada para novos produtos, e os sistemas mais antigos, retidos ou terceirizados. Outra estratégia comum é migrar para o novo sistema os blocos de apólices em produção.

Conforme mostrados na figura 5, os benefícios da substituição podem ser significativos – capacidade de implementar novos produtos ou recursos funcionais; capacidade de oferecer auto-atendimento ao cliente/produtor viabilizado pela Internet, além da capacidade de reduzir a complexidade de processos já existentes, apenas para citar alguns exemplos. Entretanto, é importante lembrar que a introdução de um novo sistema de administração de apólices torna, de fato, o ambiente mais complexo, uma vez que é um novo aplicativo a ser mantido. Planos de longo prazo para o gerenciamento ou desativação de sistemas existentes, incluindo os custos de conversão e infraestrutura, devem ser incluídos no business case do novo sistema.

Substituição do sistema e sua consolidação podem simplesmente não funcionar na prática, se não houver nenhuma plataforma/fornecedor confiáveis disponível. Se os gaps funcionais entre os sistemas for grande demais, se não houver nenhuma demanda comercial real para suportar a alteração ou a disposição para acomodar os requisitos; ou, ainda, se o custo de substituição for alto demais para o porte da empresa.

## CUSTOS E BENEFÍCIOS DA AQUISIÇÃO DE UM NOVO SISTEMA

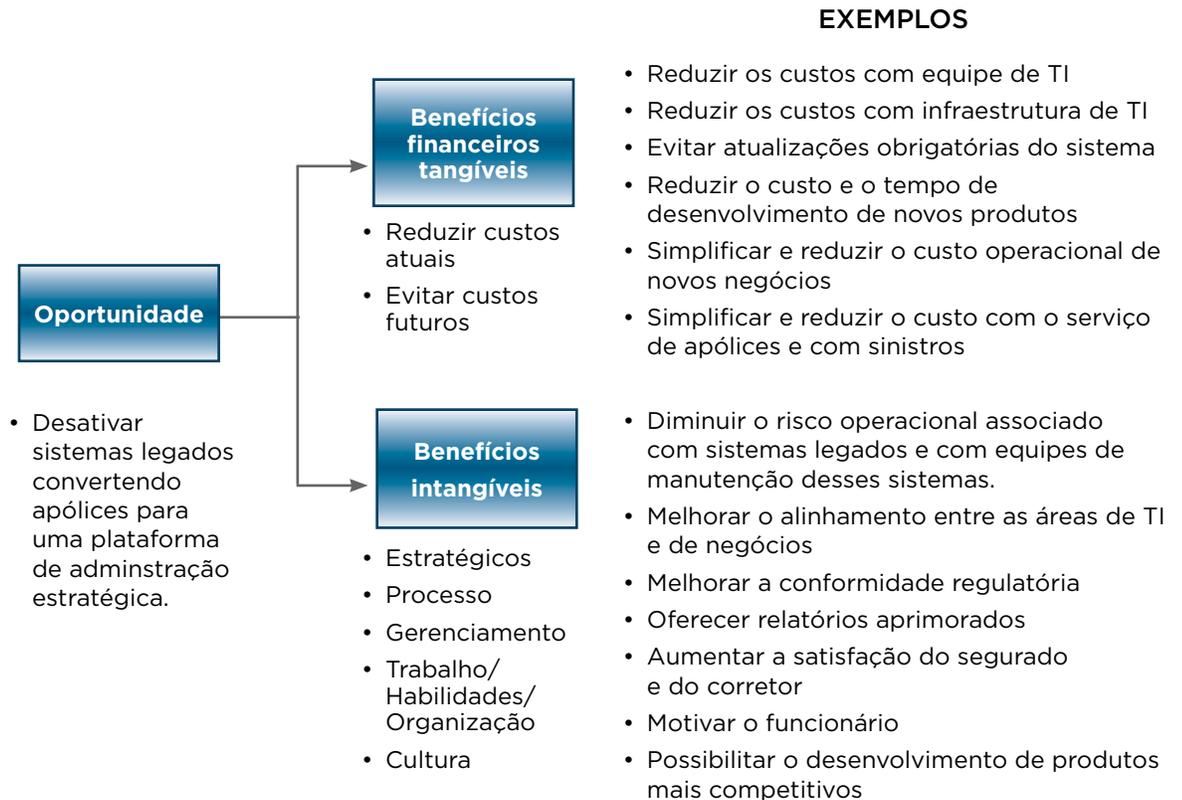


Figura 5: A substituição de sistemas de administração de apólices pode resolver diversas necessidades da empresa.

### Nº. 10: ADOTE UM PLANO PARA DESATIVAR SEUS SISTEMAS LEGADOS - E NÃO ABANDONE-O!

A maioria dos fornecedores está mais preocupada em vender novos sistemas do que em ajudar a desativar os antigos. É preciso muito esforço para migrar apólices dos legados, arquivar os dados do aplicativo e desativar a infraestrutura que suporta os legados. Pode ser um projeto desafiador devido à falta de documentação ou dados, ou de ambos, mas quanto mais sistemas legados são desativados, maior será a redução de custos com a manutenção. Isto ajuda as seguradoras a remanejarem significativamente seus gastos de TI para iniciativas mais focadas no negócio. Além disso, as empresas podem gerenciar as operações com mais eficiência por meio de tecnologias e processos comuns.

Nos sistemas administração de apólices, o sistema somente pode ser desativado quando todos os blocos de apólices ativas tiverem sido concertidos ou migrados para um outro sistema. Ao fazer isso, você não mais enfrentará os mesmos desafios de treinar os funcionários em diversos aplicativos e, quando os 'baby boomers' estiverem

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

aposentados, a área de TI não mais dependerá do recrutamento de pessoas com habilidades em tecnologias mais antigas.

## TRANSFORMAÇÃO COMO PAUTA PRINCIPAL

Com tantas opções disponíveis, escolher o melhor caminho para a modernização exige planejamento metódico, uma abordagem transformacional e um programa eficiente de gerenciamento do portfólio modernizado.

No início de qualquer iniciativa de modernização, as seguradoras devem adotar uma estrutura metódica, porém flexível, que inclua a análise, o alinhamento, a modernização, o gerenciamento e o aprimoramento contínuos do portfólio de aplicativos – do tipo que possa ser aplicada a um aplicativo único, na avaliação de plataformas ou em um projeto de transformação, ou, ainda, em todo o portfólio da empresa.

Fora dessa estrutura, o verdadeiro trabalho se inicia à medida que as seguradoras Moldam, Transformam e Gerenciam seus portfólios. Essas três fases distintas, descritas na Figura 6, se sobrepõem, mas permitem que os projetos de modernização prossigam simultaneamente.

## ESTRATÉGIA CONTÍNUA NA GESTÃO DE GOVERNANÇA



Figura 6: O gerenciamento de grupos de aplicativos exige planejamento, otimização e suporte contínuo.



## 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

**SHAPE** – A MOLDAR – Avaliação e planejamento fazem parte do primeiro passo. Aqui as seguradoras podem avaliar detalhadamente a situação atual do grupo de aplicativos e seu alinhamento com a estratégia do negócio, realizar “análises profundas” em áreas de alta prioridade e quantificar o valor para o negócio da otimização do portfólio. Esta etapa inclui, ainda, o desenvolvimento de uma arquitetura de modernização e a estratégia a ser utilizada na fase de transformação.

**TRANSFORMAR** – Na fase de transformação, a seguradora prepara, trata, testa e libera novos aplicativos otimizados para a produção. Esta etapa inclui a conversão de dados, a introdução de nova infraestrutura e a integração com outros sistemas.

**GERENCIAR** – Na fase de gerenciamento, a seguradora introduz processos novos e alinhados para sua área de operações e também para fornecedores e parceiros externos. Esta etapa foca o gerenciamento de custos, bem como uma maior velocidade de resposta, melhores serviços e outras metas operacionais.

Moldar, transformar e gerenciar constituem uma estratégia modular que considera todo o ciclo de vida do portfólio. Essa estrutura ajuda as empresas a entender quando substituir e quando procurar outras oportunidades de modernização.

Muitas seguradoras estão no início de sua jornada de modernização e faz sentido começar com o planejamento do portfólio. Outras empresas já estão com o processo em andamento, mas precisam avaliar opções emergentes, tais como a implementação baseada em nuvem. Independentemente das circunstâncias, é importante lembrar que a modernização é um programa contínuo e não um projeto ou iniciativa ocasional.

### **ABORDAGEM FOCADA NO NEGÓCIO**

Um erro fundamental que muitas seguradoras cometem é estreitar o foco muito em necessidades de tecnologia, ao invés de focar nas necessidades do negócio. Ao adotar uma abordagem centrada em TI, elas perdem a oportunidade de refazer seus sistemas para que fiquem rigorosamente alinhados com as necessidades atuais e futuras do negócio.

Antes que as seguradoras prossigam com a transformação dos seus sistemas de administração de apólices, elas devem primeiramente identificar as necessidades do negócio, os desafios e tendências que são essenciais para garantir agilidade e o crescimento da empresa.

O planejamento, então, se inicia com a coordenação da estratégia e interesses das áreas de TI e Negócios. Quase que universalmente, os executivos nível-C de seguradoras falam sobre o alinhamento da TI com o negócio. Alinhamento não é o suficiente! O alinhamento não leva em consideração novas tecnologias das quais os profissionais da área de negócios podem não estar cientes da existência, tais como soluções de mobilidade, mecanismos de configuração e outros viabilizadores de tecnologia, conforme mostrado na Figura 7.

# 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

## ALINHAMENTO VS INTEGRAÇÃO



Figura 7: Os objetivos de negócio continuamente pressionam as organizações para que respondam com novas tecnologias.

Outro ponto essencial é que a maioria das organizações faz seu planejamento baseado na situação atual, e não no que enxergam como seu futuro ambiente de negócios. No caso da modernização do sistema de administração de apólices, as organizações devem focar em mercados futuros, estratégias de produtos e serviços. No mínimo, as organizações devem entender a estratégia corporativa para os próximos três ou quatro anos e a estratégia de produtos de seguros para os próximos 18 meses. A organização de TI deve medir o impacto desses planos sobre todo o portfólio de aplicativos, determinar se novas tecnologias serão necessárias e garantir que quaisquer mudanças estejam em conformidade com a arquitetura de referência da empresa.

Algumas seguradoras ainda entendem os esforços de modernização dos sistemas como uma iniciativa basicamente de TI. Contudo, diversos projetos malsucedidos ao longo dos anos mostram que, sem o total apoio do

negócio, os esforços de modernização tendem a perder o momento e paralisam. Sem um business case claro e um engajamento dos níveis sênior das áreas de negócio, os esforços de modernização têm um potencial muito limitado para o sucesso. Com muita frequência, os funcionários de várias partes da empresa possuem diferentes definições de “sucesso”.

Um ponto crucial desse processo é estabelecer o ponto de chegada. Podemos introduzir produtos mais rapidamente? Nossos níveis de retenção são melhores que as médias do setor? Baixamos os nossos custos?

Infelizmente, da perspectiva do gerenciamento das aplicações, a maioria das avaliações concentra-

*A chave para a modernização é um engajamento corporativo total, uma avaliação de risco contínua e um sólido programa de governança.*

*Don Desiderato, Diretor, Prática de Seguro, Novarica*

se na condição técnica dos aplicativos e não o valor que cada aplicativo oferece ao negócio. Essa é a razão pela qual as iniciativas de modernização de maior sucesso atualmente na indústria focam em resultados transformacionais. A cada novo sucesso, a transformação corporativa se torna mais profundamente incorporada à agenda principal da organização.

## CAMINHO ILUSTRATIVO DA MODERNIZAÇÃO

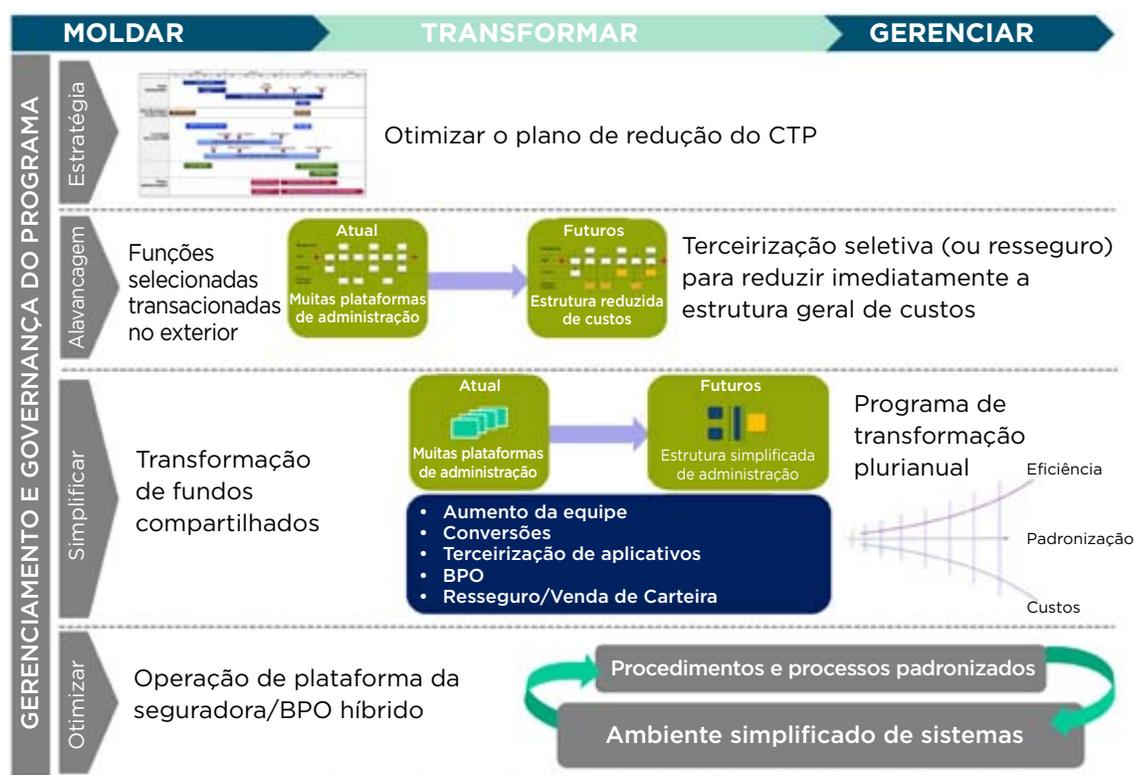


Figura 8: As seguradoras devem adotar uma abordagem metódica em relação à modernização.

## MODERNIZAÇÃO NA PRÁTICA - ESTUDOS DE CASO

Quase toda empresa de seguros possui um grupo de aplicativos único e um conjunto de desafios exclusivos, mas relativamente poucas empresas tomaram atitudes para reduzir a complexidade, diminuindo o tamanho geral desse grupo.

A maioria das seguradoras que tenta conduzir esses grandes e abrangentes programas de modernização emprega diversas abordagens diferentes tanto simultaneamente quanto durante as distintas fases, conforme ilustrado na Figura 8.

## 10 COISAS QUE A MAIORIA DOS FORNECEDORES NÃO REVELA SOBRE MODERNIZAÇÃO

Por exemplo, uma empresa líder de produtos de previdência, que tinha acabado de incorporar uma outra seguradora importante, consolidava múltiplos sistemas em uma única plataforma. Entretanto, comprovou-se ser mais econômico reter alguns desses sistemas legados e integrá-los usando um outro aplicativo como interface para o usuário, comum para todos os sistemas. A empresa baixou imediatamente seus custos de manutenção de TI e adotou uma estratégia de longo prazo para a modernização contínua.

No mercado de seguros de Auto e RE, uma seguradora líder adotou uma abordagem de atualização completamente diferente. A empresa utilizou a terceirização de processos para introduzir rapidamente serviços de Internet para seus agentes de linhas Corporativas e decidiu adotar uma abordagem esquematizada para substituir seus principais sistemas das linhas de Varejo, que se estendiam por múltiplas unidades de negócios. A seguradora iniciou com alguns serviços e está agora se mudando para uma solução SOA para atender toda a empresa.

As duas empresas preferiram seguir uma estrutura de modernização metódica, embora flexível, e estão alcançando mudanças transformacionais em todas as suas empresas. Além de modernizar e simplificar seus grupos de sistemas, elas estão aumentando a agilidade e reduzindo os custos de manutenção, que, por sua vez, liberam fundos de TI que podem suportar novas iniciativas de negócios.

Esse é o melhor caminho para a modernização, apesar de a maioria dos fornecedores não revelarem isso a você.

### **SOBRE O AUTOR**

Bob McDonald, um consultor executivo da CSC, passou mais de 20 anos ajudando empresas de seguros a transformarem processos empresariais e implementarem novas tecnologias. Ao elaborar este artigo, Bob concentrou-se bastante em sua própria experiência com a análise de campo de diversas seguradoras, bem como na experiência e nos materiais dos profissionais do FutureEdge, aplicativo de modernização de portfólio da CSC.

### **SAIBA MAIS:**

**Para obter mais informações sobre as soluções da CSC, ligue para +55 11 5509.4800, ou envie um e-mail para [fsglatam@csc.com](mailto:fsglatam@csc.com) ou acesse [www.csc.com/erm](http://www.csc.com/erm).**



SOLUÇÕES EMPRESARIAIS  
TECNOLOGIA  
TERCEIRIZAÇÃO

## **SEDE MUNDIAL DA CSC**

### **AMÉRICAS**

3170 Fairview Park Drive  
Falls Church, Virgínia 22042  
Estados Unidos  
+1.703.876.1000

### **AMÉRICA LATINA**

Rua Alexandre Dumas, 2.200 - 7º andar  
CEP 04717-004 - São Paulo/SP - Brasil  
+55 11 5509.4800

### **EUROPA, ORIENTE MÉDIO, ÁFRICA**

Royal Pavilion  
Wellesley Road  
Aldershot, Hampshire GU11 1PZ  
Reino Unido  
+44(0)1252.534000

### **AUSTRÁLIA**

26 Talavera Road  
Macquarie Park, NSW 2113  
Austrália  
+61(0)29034.3000

### **ÁSIA**

20 Anson Road #11-01  
TwentyAnson  
Cingapura 079912  
República de Cingapura  
+65.6221.9095

## **SOBRE A CSC**

A missão da CSC é ser líder mundial em serviços e soluções empresariais de alta tecnologia. Com a mais ampla variedade de recursos, a CSC oferece aos clientes as soluções necessárias para gerenciar a complexidade com base nos negócios principais, colaborar com parceiros e clientes e tornar as operações mais eficientes.

A CSC entende as necessidades especiais de seus clientes e oferece especialistas realmente experientes para um trabalho em parceria. A CSC é uma fornecedora de soluções independente que se adapta às necessidades exclusivas de cada cliente.

Há mais de 50 anos, clientes de diversos setores e governos em todo o mundo confiam nos processos empresariais e terceirização de sistemas de informação, integração de sistemas e consultoria da CSC. A empresa está listada na Bolsa de Valores de Nova York sob a sigla "CSC".

**[www.csc.com](http://www.csc.com)**