

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: PESQUISA-AÇÃO EM UMA
CORRETORA DE SEGUROS**

Vinicius Gaspareto Bezerra

TCC-EP-106-2012

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: PESQUISA-AÇÃO EM UMA
CORRETORA DE SEGUROS**

Vinicius Gaspareto Bezerra

TCC-EP-106-2012

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientadora: Prof.(^a): Daiane Maria De Genaro Chirolí

**Maringá - Paraná
2012**

DEDICATÓRIA

Primeiramente, dedico este trabalho a Deus, pois sem a sua presença nada disso seria possível.

Aos meus pais, Paulo e Cecília, por todos os momentos ao longo da minha vida que me apoiaram e encaminharam para as melhores escolhas.

Ao meu irmão, Vitor, que por seu grande conhecimento e carinho, sempre me ajudou de uma forma que apenas um irmão poderia fazê-la.

À minha orientadora, Daiane Maria De Genaro Chiroli, que me ajudou muito ao longo do desenvolvimento do trabalho, não apenas orientando, mas também apoiando e incentivando. Agradeço muito pela paciência.

A todos os meus amigos, em especial uma, que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que, ao longo da caminhada universitária, contribuíram com todo o seu conhecimento e com a sua dedicação, e também a todos aqueles que indiretamente participaram dessa preparação.

Agradeço aos meus pais por todo o esforço e dedicação que tiveram comigo ao longo da minha vida. Agradeço também ao meu irmão, e a toda a família pela presença nos momentos em que precisei de todos.

Agradeço a todos meus amigos pelos 5 anos acadêmicos, onde todos passaram por momentos difíceis, em que se apoiaram, e também momentos muito felizes em que todos comemoraram.

E por fim, agradeço a minha orientadora Daiane Maria De Genaro Chiroli que, além de me ajudar durante o meu trabalho de conclusão de curso, ensinou-me muito também durante 3 anos como professora.

“No fim das contas, utilizando mais um velho provérbio, declaro haver razão no louvor próprio quando não se acha ninguém mais para o fazer.”

Erasmus de Rotterdam – O Elogio da Loucura

RESUMO

Com um aumento na quantidade de corretoras de seguros no mercado, cria-se a necessidade de se destacar. Na busca por esse diferencial, a empresa procura novas formas de trabalhar para poder focar o seu tempo no público alvo. Dessa forma, o presente trabalho realiza um mapeamento de processos com o objetivo de eliminar processos gargalo e sem necessidade, detalhar os processos identificados e elaborar documentos padronizados e manuais de procedimentos. Através de observação e entrevistas com os funcionários, sem um questionário padrão, o estudo realizado utiliza o fluxograma para desenvolver o mapeamento das atividades envolvidas na contratação de um seguro e no atendimento aos casos de sinistro, que possibilitou um melhor entendimento do processo da empresa, identificar pontos falhos e desenvolver propostas de melhorias. Com isso, foi possível padronizar atividades e documentos, que melhoraram o aproveitamento do tempo no atendimento, diminuíram os casos de documentos esquecidos, melhorou a comunicação entre vendedor-cliente, a apresentação de valores entre os colaboradores, e o trabalho de todos como um todo.

Palavras-chave: Mapeamento dos Processos, Padronização, Qualidade em Serviços.

ABSTRACT

With an increase in the amount of insurance brokers on the market, creates the need to detach. In pursuit of this differential, the company seeks new ways of working to be able to focus your time on the target audience. Thus, this work realizes a mapping of processes with the goal of eliminating bottleneck and without processes, detailing the processes identified and develop standardized documents and procedures manuals. Through observation and interviews with employees, without a standard questionnaire, the study uses the flowchart to develop the mapping of activities involved in the procurement of insurance and care of patients claim, which allowed a better understanding of the process of the company, identify weak points and develop proposals for improvements. Thus, it was possible to standardize activities and documents, which have improved the use of time in care, decreased cases of forgotten documents, improved communication between vendor-customer, the presentation of values among employees, and the work of everyone as whole.

Keywords: Process Mapping, Standardization, Quality Service.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xi
LISTA DE APÊNDICES.....	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	4
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1 QUALIDADE.....	5
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS	7
2.3 PROCESSOS.....	8
2.3.1 <i>Gestão por Processos</i>	9
2.3.2 <i>Gestão por Processos em Serviços</i>	10
2.3.3 <i>Mapeamento de Processos</i>	11
2.3.4 <i>Padronização</i>	12
2.4 TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO DE PROCESSOS.....	13
2.4.1 <i>Mapeamento do Sistema de Serviço (SSM – Service System Mapping)</i>	13
2.4.2 <i>Service Blueprint</i>	14
2.4.3 <i>Gráfico de fluxo de processos (Fluxograma)</i>	16
2.4.3.1 <i>Ferramenta BizAgi</i>	17
2.5 FERRAMENTA DA QUALIDADE: <i>BRAINSTORMING</i>	18
3 METODOLOGIA	19
3.1 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO	19
4 DESENVOLVIMENTO.....	22
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ORGANOGRAMA.....	22
4.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA-AÇÃO REALIZADA	23
4.2.1 <i>Etapa Preliminar</i>	23
4.2.2 <i>Coleta de Dados</i>	24
4.2.3 <i>Análise dos Dados</i>	24
4.2.4 <i>Disponibilização dos Dados Coletados</i>	26
4.2.5 <i>Plano de Ação</i>	26
4.2.6 <i>Implementação</i>	27
4.2.6.1 <i>Plano de Ação I: Mapeamento e Descrição de Processos e Procedimentos</i>	27
4.2.6.2 <i>Plano de Ação II: Elaboração de documentos padronizados</i>	35
4.2.7 <i>Avaliação dos Resultados e Monitoramento</i>	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
5.1 PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS	41
5.2 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	41
6 REFERÊNCIAS	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DO CONCEITO DE UM PROCESSO.....	9
FIGURA 2 - TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	10
FIGURA 3 - EXEMPLO DE ANÁLISE UTILIZANDO O <i>SERVICE BLUEPRINT</i> EM UM PROCESSO DE ENTREGA DE REFEIÇÕES	15
FIGURA 4 - EXEMPLO DE UM FLUXOGRAMA DE COMPRA DE UMA EMPRESA	17
FIGURA 5 - ESTRUTURAÇÃO PARA CONDUÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO	19
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA NOSSA SEGUROS.....	23
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DO SEGURO	27
FIGURA 8 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE SINISTRO	30
FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO ENDOSSO.....	32
FIGURA 10 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CANCELAMENTO	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE QUALIDADE.....	6
QUADRO 2 - PLANOS DE AÇÃO TOMADOS PELO PESQUISADOR.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN	<i>Business Processes Modeling Notation</i>
SSM	<i>Service System Mapping</i>
LTDA	Limitada
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
AP	Apólice

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO - AUTOMÓVEL	46
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO - EMPRESARIAL	48
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO - RESIDENCIAL.....	50
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO – VIDA INDIVIDUAL	52
APÊNDICE E - CONTROLE DE PROCEDIMENTOS PARA PROPOSTA.....	54
APÊNDICE F - ETIQUETA DE AVISO DE PARCELAS.....	54
APÊNDICE G - TABELA PARA VALORES DAS COTAÇÕES	55
APÊNDICE H - CARTA DE CANCELAMENTO.....	56
APÊNDICE I - TABELA PARA CONTROLE DE PROPOSTAS	58

1 INTRODUÇÃO

As empresas existem para servir a sociedade, e lhes oferecer produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades. Existe vários tipos de empresas, dependendo do seu ramo de atividade, elas podem ser classificadas de três formas: industriais, comerciais e prestadoras de serviços. No ramo de serviços, onde o cliente final não recebe um bem material, dois pontos são considerados importantes para garantir a qualidade: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Os clientes percebem os serviços de forma diferenciada. Isso acontece porque o que pode ser considerado um serviço de qualidade para uma pessoa, já para outra pode deixar a desejar ou até mesmo ser considerado sem qualidade. Desta forma, a busca pela satisfação do cliente com relação ao serviço ofertado está acima de qualquer critério, fazendo com que isso seja um fator competitivo para qualquer empresa.

E, na busca desta competitividade, as empresas devem focar na melhoria contínua de seus processos de forma a obter um melhor produto ou serviço. “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992, p.2).

Dentro deste contexto exposto por Campos, as empresas devem buscar estes fatores que procurar estes fatores que busquem com que seus clientes as vejam confiáveis, e isso deve ocorrer em todos os seguimentos de negócios, e neste trabalho será destacado o setor de seguros.

No Brasil a atividade seguradora em seu principio foi voltada para o setor marítimo, tendo inicio graças à abertura dos portos para o comércio internacional, no inicio do século 19. O ramo de seguros foi se expandindo, passando para os setores ferroviários, rodoviários, aéreos e etc.. Portanto, no ano de 1996 houve a liberação da entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, 20 empresas estrangeiras tinham participação de mais de 50% do capital ou um terço das ações de seguradora brasileira. Devido à complexidade e sensibilidade do produto, o governo criou uma série de órgãos para controle e fiscalização do funcionamento das sociedades seguradoras, de forma a atender cada vez melhor os usuários deste sistema.

E, tentando cada vez mais aproximar-se dos seus clientes, as empresas seguradoras desenvolvem melhorias em seus produtos, tais que se encaixem com seu bolso e satisfaçam as

suas necessidades. É um mercado difícil, pois se trabalha com mercadorias não palpáveis e , como qualquer outro tipo de empresa, para que uma corretora de seguros mantenha-se no mercado e cresça, ela precisa ter diferenciais como: rapidez no atendimento ao cliente, presteza em caso de sinistro, velocidade na execução dos processos, etc. E, partindo desta necessidade e visando aumentar o nível de serviço, estas empresas devem buscar a padronização de seus processos para não haver retrabalhos, desperdício de tempo ou atrasos desnecessários, diminuição de erros que podem ser analisadas, melhoradas e mitigadas por meio do mapeamento de processos.

Com esse intuito, no presente estudo será realizado o mapeamento de processos para descobrir os pontos falhos na execução dos serviços de uma empresa corretora e administradora de seguros localizada na cidade de Maringá – PR.

1.1 Justificativa

Da mesma forma que cada cliente tem uma percepção diferente para a qualidade do serviço prestado, cada cliente exige uma forma diferente de serviço. Na área de seguros, cada caso é único. As cotações do seguro, os acidentes, os veículos, os motoristas são sempre diferentes fazendo com que a empresa tenha que se adequar a cada caso.

Existe uma grande quantidade de diferentes processos dentro da empresa, como por exemplo a cotação do seguro, a abertura de sinistros, os endossos. Em cada companhia tem-se um sistema diferente, mas como os dados são iguais ou muito parecidos, tem-se a possibilidade da criação de padrões e otimizações.

Com isso, por meio do mapeamento de processos e suas ferramentas, será possível uma melhor visualização de como todos os processos estão ocorrendo e, desta forma identificar os processos gargalos e encontrar uma forma de aperfeiçoá-los. O mapeamento vai ajudar a melhorar a qualidade dos processos, trará uma maior confiabilidade nas informações, atrasos e retrabalhos serão evitados, manuais de procedimentos serão criados.

O melhoramento dos processos trará uma velocidade no atendimento ao cliente, que é o foco da empresa, e também proporcionará mais tempo aos funcionários para outras funções que poderão agregar valor ao serviço prestado.

1.2 Definição e delimitação do problema

Este trabalho consiste em realizar o mapeamento dos processos da empresa que está há 20 anos no mercado, a fim de identificar os processos gargalos, elimina-los, e por fim padronizá-los. Nota-se que com a falta do mapeamento dos processos da empresa, processos desnecessários são executados, desperdiçando tempo, aumentando os custos e diminuindo a produtividade. Além disso, não há um padrão para realização dos processos, podendo contribuir para o aumento dos erros, e a falta de qualidade. Pode-se citar alguns problemas identificados pela falta do mapeamento, e conseqüentemente pela falta de padronização como no momento da coleta de dados dos clientes realizada por telefone, em que o funcionário anota os dados pessoais do cliente em um papel qualquer, podendo correr o risco de perdê-lo, ou ainda esquecer-se de anotar alguma informação importante. Com isso, é necessário entrar em contato novamente com o cliente, gerando certo desconforto, além de custo para a empresa.

A falta de um acompanhamento padronizado, quando um seguro novo é fechado ou qualquer outro tipo de documento, que necessita do protocolo da companhia, e têm a sua data expirada ou é simplesmente esquecido, obriga à empresa retransmitir ou refazer o documento para o protocolo, levando ao retrabalho e à riscos que poderiam ser evitados. A forma desorganizada com que os valores e as coberturas das cotações dos seguros são mostradas ao corretor, que posteriormente são demonstradas para o cliente, apresentam casos de informações passadas erradas ou incompletas. O fato de alguns documentos, que foram deixados com clientes para lerem e assinarem, serem esquecidos de buscar por parte dos corretores ou funcionários, causam um atraso no lançamento dos dados para o sistema de gerenciamento, ou até mesmo, deixa-o desatualizado por um longo período. Com o sistema desatualizado, o banco de dados que a empresa possui para o atendimento acaba se tornando não confiável, fazendo com que haja dificuldade na troca de informações e assistência aos segurados.

Em relação à gestão do conhecimento, outro problema encontrado foi que a falta de manuais ou outros documentos explicando como realizar as tarefas faz com que o conhecimento sobre alguns processos fica retido com um funcionário, assim, na falta de um dia de trabalho ou na saída do mesmo, os outros não saberiam realizar aquelas tarefas específicas com a mesma qualidade.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho objetiva mapear os processos de uma empresa de serviços, na cidade de Maringá – PR, a fim de identificar os processos gargalos, eliminá-los, e por fim padronizá-los.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, têm-se:

- Identificar todos os processos envolvidos desde o contato inicial com o cliente até o fechamento do negócio, além dos processos posteriores que podem vir a acontecer;
- Detalhar e mapear os processos identificados;
- Eliminar processos sem necessidades ou processos gargalo;
- Elaborar documentos necessários para a padronização dos processos;

1.4 Estrutura do trabalho

Neste capítulo apresentou-se a justificativa da realização do estudo de caso, os problemas que estão envolvidos e os objetivos que serão alcançados.

No capítulo seguinte foi realizada a revisão de literatura abordando o tema qualidade, mapeamento de processos e sobre as técnicas de representação de processos.

O Capítulo 3 apresenta o desenvolvimento do trabalho, explicando a metodologia utilizada e os instrumentos de coleta de dados, e também a descrição da empresa e organograma, seguido das etapas que compõem a pesquisa-ação.

O Capítulo 4 consiste na apresentação dos resultados alcançados e das considerações finais em relação ao estudo feito.

2 REVISÃO DE LITERATURA

“No setor de serviços, os consumidores esperam e exigem mais porque sabem que podem obter mais” (Hammer e Champy, 1994).

Como o foco da empresa é o cliente, para que ele seja melhor atendido, a empresa precisa que todos os seus processos sejam executados de forma correta, onde as pessoas têm os seus papéis e cargos definidos. É nesse ponto que o mapeamento de processos se torna importante para empresa, é através dele que a organização conseguirá descrever como cada processo ocorre e também como eles estão inseridos dentro da empresa. O mapeamento mostra a relação entre os setores e a sua importância para o bom andamento dentro da empresa. Ferramentas como o fluxograma, que representam de uma forma gráfica a sequência dos processos, e a criação de documentos como manuais de procedimentos, que registram como os mesmos devem ser executados dentro de um padrão desejado pela empresa, auxiliam o mapeamento de processos a se tornar uma atividade de grande valor na empresa, desta forma o presente capítulo abordará conceitos importantes para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

2.1 Qualidade

O que é qualidade? Para Deming (1990) a qualidade só quem a avalia que pode defini-la. A qualidade para um operário pode ser ele se orgulhar do seu trabalho, porém, já para um administrador de fábrica, qualidade pode significar a fábrica produzindo o que foi planejado e atender a todas as especificações.

Na Tabela 1 são apresentadas algumas definições de Qualidade.

<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Definição de Qualidade</i>
Feigenbaum	1993	Maneira de se gerenciar os negócios da empresa. O aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos, com a perfeita satisfação do usuário (Controle Total da Qualidade).
Crosby	1990	Conformidade com especificações, com os requisitos do cliente.
Deming	1990	Melhoria contínua como motor da qualidade. A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
Juran	1992	Qualidade é adequação ao uso. É a satisfação das aspirações do usuário.
Ishikawa	1997	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade).
Taguchi	1990	Qualidade de conformação, partindo do pressuposto de que o planejamento da qualidade identifica com precisão as necessidades dos clientes, é necessário garantir que o produto concebido é produzido em perfeita conformidade com o projetado.

Quadro 1 - Definições de Qualidade

Fonte: Retirado do artigo de Salgado *et al.* (2011) adaptado de Oakland (1994, p. 15)

De acordo com Campos (1992) a preferência do consumidor é o verdadeiro critério de boa qualidade. Para ele, o que garantirá a sobrevivência da sua empresa será a preferência do consumidor pelo seu produto e não pelo da concorrência, hoje e no futuro. Para Oishi (1995), qualidade é a condição fundamental para satisfazer os seus clientes, o qual é o objetivo principal da empresa.

Para Salgado *et al.* (2011) com o passar dos anos, o conceito de qualidade tem evoluído de forma construtivista, pois a proporção em que evolui, a percepção dos usuários sofre modificações, gerando assim a necessidade de atualização. Segundo Oishi (1995), as necessidades que são manifestadas pelos clientes, captadas pela empresa, principalmente pelas áreas de pesquisas mercadológicas, vendas e assistências, são indicadores de rumos e ações que devem ser tomadas para o sucesso da empresa.

De acordo com Salgado *et al.* (2011) uma outra definição relevante seria a de Indicadores de Qualidade, já que esses indicadores são uma ferramenta necessária para qualquer gestão de Sistema de Qualidade, pois é através deles que a empresa poderá comprovar a eficácia e os resultados gerados pela qualidade em diversas áreas da organização, dessa forma criando a possibilidade da busca de melhorias contínuas, motivação e também conscientização dos envolvidos.

2.2 Qualidade em Serviços

Segundo Deming (1990) algumas características de qualidade de serviços também são fáceis de medir e quantificar como as características de um produto manufaturado, por exemplo, exatidão da documentação, velocidade de expedição, credibilidade do tempo de entrega, entre outros. Ainda de acordo com Deming (1990), a reação do cliente para o que ele considera bom ou ruim no serviço, muitas vezes é imediata.

De acordo com Rotandaro & Carvalho (2005 *apud* Dias e Araujo, 2011), em relação à qualidade do serviço, sem antes levar em consideração que os clientes são diferentes e possuem necessidades e desejos diferentes, não é possível avaliar o serviço. Dessa forma, só terá um atendimento de maneira adequada ao cliente naquilo que realmente desejam se antes houver um entendimento dos aspectos de desempenho que devem ser trabalhados para conseguir exceder as suas expectativas.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* Linhares e Freitas, 2011) existem três fatores bem documentados do serviço que devem ser reconhecidas para que haja uma compreensão completa de um serviço de qualidade:

- **Intangibilidade:** Os serviços representam um produto não físico, intangíveis, não podem ser transportados nem estocados, tornando-se perecíveis.

- **Heterogeneidade:** O resultado de um serviço na maioria das vezes varia de prestador para prestador, de um cliente para outro e também de dia para dia. Ou seja, a padronização e estimação de preços são muito difíceis, pois existe uma grande variedade e variabilidade na prestação de serviços adicionados ao forte relacionamento com o fator humano.

- **Simultaneidade:** Como muitos serviços são consumidos quase que no mesmo momento em que são produzidos, muitos deles não podem ser contados, mensurados, inventariados, testados e verificados, com relação à qualidade, antes que seja feita a venda. Essa é uma das características da prestação de serviços que a torna impossível de detectar e corrigir falhas antes que atinjam o cliente diretamente. Quando existe a participação intensa dos clientes no serviço, a empresa tende a ter um menor controle gerencial sobre a qualidade dos serviços, pois os clientes influenciam no processo.

Nogueira (2008 *apud* Dias e Araujo, 2011) concluiu que é a percepção do cliente que vai determinar o valor do serviço, e já que a percepção é um julgamento pessoal, influenciado pelo ambiente, tem-se uma dificuldade maior em influenciar a percepção do cliente, no caso do serviço, devido a esse ambiente ser aparente apenas no momento em que o próprio serviço é prestado.

2.3 Processos

Paladini e Carvalho (2005) definem processo como uma sequencia de atividades organizadas, que, após executadas, transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, e esse produto ou serviço sairá com um valor agregado gerado pela execução do processo.

Outra definição para processo, conforme Baldam *et al.* (2007):

As definições do BPMN¹ (Business Processes Modeling Notation) são compatíveis com as da ISO 9000, que define processo como “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas”. [...] Esta conceituação destaca que o proposito de qualquer processo é transformar os recursos que entram (que podem ser materiais, formas de energia, informações ou os próprios clientes) em recursos com valor adicionado, a serem disponibilizados para clientes internos ou externos (aço, energia aproveitável, dados relevantes, pacientes curados etc.), bem como recursos com valor público adicionado (empregos, impostos, benefícios à vizinhança etc.) (Baldam *et al.* 2007).

Segundo Campos (2004), uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura como também processos de serviço. Ainda segundo o mesmo autor, a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores, é o controle de processo.

Segundo Hammer e Champy (1994), um processo empresarial é definido como um conjunto de atividades com um ou mais tipos de entrada que cria uma saída de valor para o cliente. É exatamente isso que a Figura 1 está demonstrando. Tem-se a entrada de recursos, que pode ser a mão-de-obra, energia, informação e fornecedor, que após a execução de um processo, uma operação, atividade, transformação onde se agrega valor tem-se uma saída, que pode ser um produto, serviço, ruído ou até mesmo o cliente.

¹ A especificação BPMN (Business Processes Modeling Notation – Notação de Modelagem de Processos de Negócios) provê uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama (Baldam *et al.*, 2007).

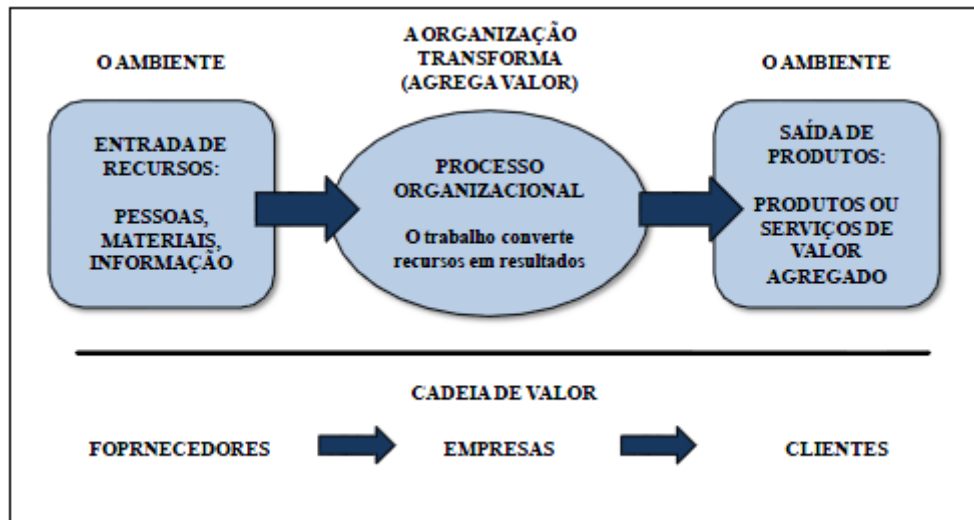


Figura 1 - Modelo do conceito de um processo
 Fonte: Reitcher *et al.* (2011, p. 3)

2.3.1 Gestão por Processos

De acordo com Paladini e Carvalho (2005, p.217), a gestão de processos é uma metodologia usada para a avaliação contínua, a análise e melhoria do desempenho dos processos que tem maior impacto na satisfação dos clientes.

É com a gestão de processos que a empresa consegue, com um amplo envolvimento de todos os integrantes, uma maior satisfação no trabalho, consegue uma descrição melhor e mais clara das atividades exercidas dentro da mesma, um melhor desenvolvimento de habilidades dos envolvidos, e um aumento na autoridade e autonomia individual. (Paladini e Carvalho, 2005).

Para esses autores, o foco no processo significa que o melhor do conjunto será melhor que o ótimo da parte, uma vez que o que realmente importa é o resultado do processo e não de uma tarefa individual.

Segundo Hammer e Champy (1994), o objetivo da gestão por processos é entender o “quê” e o “porque”, e não o “como” dos processos, pois nessa fase de redefinição, o que é mais importante não é como o processo funciona atualmente, mas sim como ele irá funcionar a partir desse momento.

Na Figura 2 estão demonstrados dois tipos de estruturas organizacionais. O primeiro deles é a Estrutura funcional que é melhor para empresas separadas em departamentos, com segmentação de tarefa e decisões hierárquicas. E o segundo deles é o gerenciamento por

processos, onde dentro da empresa existe um inter-relacionamento dos processos, uma cooperação entre as equipes e uma sociocracia nas tomadas de decisões.

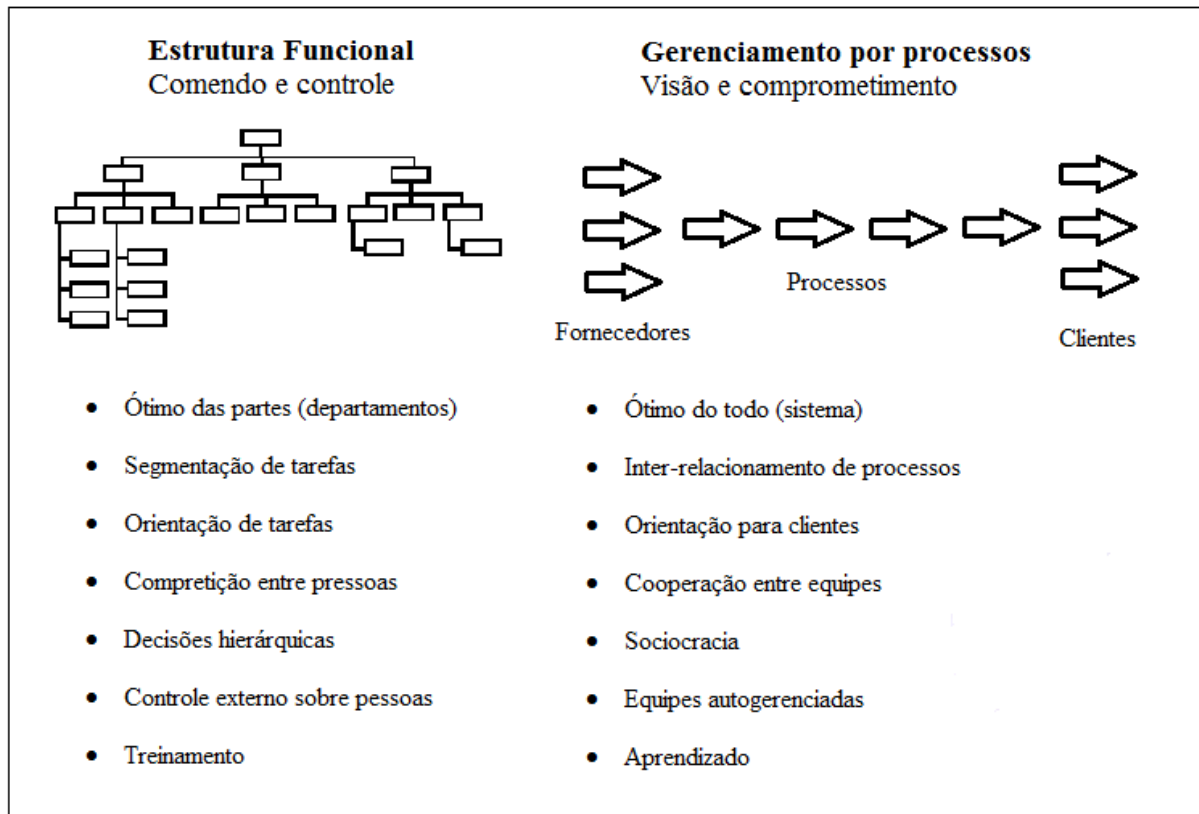


Figura 2 - Tipos de estruturas organizacionais

Fonte: Adaptado de Carvalho *et al.* (2005).

De acordo com Baldam *et al.* (2007), “a visão por processo procura entender “o que precisa ser feito e como fazê-lo”. Nessa visão, as tarefas não definidas apenas para departamentos exclusivos dentro da organização. Quando está decidido o que precisa ser feito, as atividades que virão primeiramente serão aquelas que agregam valor para a organização sem se preocupar em qual departamento será executado, inicialmente.

2.3.2 Gestão por Processos em Serviços

De acordo com Ramaswamy (1996 *apud* Versetti e Milan, 2011)² os processos, especificamente na área de serviços, podem significar as atividades que são necessárias para

² RAMASWAMY, R. *Design and management of service processes: keeping customers for life*. New York: Addison-Wesley, 1996.

conduzir a prestação do serviço. Segundo Lovelock (1995 *apud* Versetti e Milan, 2011)³, para uma melhoria na prestação do serviço, é necessária uma profunda compreensão do processo. Dessa forma, o processo assume, também, um papel de grande importância na gestão de serviços, pois é ele, o processo, o determinante na interação entre usuário e a organização.

2.3.3 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo.

Segundo De Mello (2008 *apud* Miyashita e Salomon, 2011), quando empregada de forma correta, a escolha do mapeamento de processos como ferramenta de melhoria, permite a organização documentar todas as fases que fazem parte do processo e corrigir qualquer problema que tenha nessas fases, sendo assim uma ferramenta que ajuda a detectar atividades que não agregam valor.

Hunt (1996 *apud* Miyashita e Salomon, 2011) define o mapeamento de processos como:

O mapeamento de processos é definido como uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços e a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de possibilitar melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças. (HUNT, 1996 *apud* Miyashita e Salomon, 2011).

A técnica de mapeamento de processos é bastante eficaz ao representar o que será feito, por qual pessoa será feito, onde e quando será realizado, além de demonstrar se existe uma dependência entre os elementos ou processos. “Uma vantagem desta técnica é o seu foco em melhorias resultantes da revisão de seus processos atuais partindo-se do mapa do estado atual até a proposta de um estado futuro” (ROTHER E SHOCK, 1999 *apud* RIBEIRO *et al.*, 2010)⁴.

³ LOVELOCK, C.H. *Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1995.

⁴ ROTHER, M. & SHOOK, J. *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. The Lean Enterprise Institute, Brookline, MA., 1999.

2.3.4 Padronização

Para Lehrer (1973), a padronização tem por objetivo facilitar a operação mais eficiente de um sistema de trabalho. Ainda este autor, a padronização prevê um esquema são e organizado que, além de facilitar essa operação mais eficiente, evita confusões, dúvidas e ineficiência. “Propicia também uma base de que se podem desenvolver e avaliar melhoramentos posteriores” Lehrer (1973).

Segundo Campos (2004), o padrão é o instrumento que indica a meta, o fim, e os procedimentos, os meios, para a realização do trabalho, de tal forma que cada um tenha a condição de assumir responsabilidade pelos resultados da execução do mesmo. O mesmo autor enfatiza que não existe gerenciamento sem padronização, e “o padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização”.

Ghinato (2000 *apud* Picanco *et. al.*, 2011)⁵ afirma que a padronização das operações pode ser definida como um método de produção efetivo e organizado para evitar desperdícios. Tal método deseja ter a maior produtividade possível das operações executadas de cada funcionário eliminando possíveis perdas, e todos os passos padronizados são registrados para que os funcionários executem da mesma forma o trabalho designado.

De acordo com Campos (1992), as empresas enfrentam grandes problemas com funcionários que executam de maneiras diferentes uma mesma tarefa. Ainda segundo o autor, nesse caso, padronizar seria definir e discutir os processos até encontrar a melhor forma de realiza-los, depois treinar as pessoas e certificar que estão executando os procedimentos conforme definido.

Segundo Campos (1992), o procedimento operacional deve conter, de uma forma bem simples, todas as informações necessárias para que o funcionário tenha um bom desempenho ao executar a tarefa.

“O procedimento operacional é preparado para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com o objetivo de atingir de forma eficiente e segura os requisitos da qualidade. Portanto, este

⁵ GHINATO, P. Publicado como 2o. cap. do **Livro Produção & Competitividade: Aplicações e Inovações**, Ed.: Adiel T. de Almeida & Fernando M. C. Souza, Edit. da UFPE, Recife, 2000.

documento será sempre o ponto final das informações técnicas e gerenciais” (Campos, 1992 *apud* Reichert *et. al.*, 2011)⁶.

2.4 Técnicas de Representação de Processos

Para facilitar o entendimento sobre a empresa e o seu negócio, modelos de processos são criados como um conjunto de perspectivas diferentes de um ou mais aspectos específicos do processo estudado. Esses modelos vão servir como base para a empresa na comunicação, para discussões de melhorias e também inovações dentro da mesma (AGUILAR-SAVEN, 2004 *apud* ENGIEL, 2011)⁷.

“A representação ou modelo do processo de negócio é uma maneira de comunicar os processos da organização a seus envolvidos (modeladores, analistas executores, clientes, gestores de processo)” (AGUILAR-SAVEN, 2004 *apud* ENGIEL, 2011).

Com base nisso, os tópicos a seguir irão descrever alguns tipos de técnicas de representação de processos, entre elas a utilizada durante o trabalho, o fluxograma.

2.4.1 Mapeamento do Sistema de Serviço (*SSM – Service System Mapping*)

De acordo com Cross *et al.* (1995), essa técnica é especialmente poderosa pois combina os diagramas de serviços com os fluxogramas de engenharia industrial. O SSM tem a capacidade de realçar, da perspectiva do cliente, em qual parte as coisas vão certo (qualidade e desempenho do fornecimento) e onde poderiam falhar. “Este mapeamento também documenta o papel desempenhado pelo cliente no processo de prestação de serviços”.

A definição de Mapeamento do Sistema de Serviço nas palavras de Henry Foley, co-criador dessa técnica:

O Mapeamento do Sistema de Serviços é como arrancar o telhado de sua empresa e observar de cima como flui o trabalho. É uma forma de ajudar os gerentes a retroceder de suas preocupações funcionais e ver a empresa como um todo para depois promover a reengenharia da forma como flui o trabalho entre as funções. Sem essa perspectiva, a qualidade do serviço torna-se

⁶ CAMPOS, V. F. **Qualidade Total. Padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

⁷ Aguilar-Saven, R.S.: **Business process modelling: Review and framework**. *International Journal of Production Economics* 90(2) (July 2004)

fundamentalmente comprometida. (HENRY FOLEY, *apud* Cross et al., 1995).

Para a criação do Mapeamento do Sistema de Serviços, de acordo com Cross *et al.* (1995), existem 5 passos a serem seguidos:

1. Estabelecer as Faixas Horizontais – As faixas horizontais em um mapa servem para organizar as atividades em categorias de importância estratégica e operacional.
2. Traçar os Segmentos do Processo – Os segmentos do processo descrevem cronologicamente os elementos de trabalho realizados do primeiro ao último contato com um cliente.
3. Esboçar o Mapa – Um mapa deve exibir a progressão normal do trabalho como se estivéssemos observando a empresa de cima para baixo.
4. Validar o Mapa – Uma vez preparada uma versão preliminar do mapa, várias entrevistas de validação são programadas, normalmente com membros seniores que ocuparam várias posições na empresa.
5. Desenhar o Mapa Final – Uma série de entrevistas de validação produz inevitavelmente várias mudanças na versão preliminar do mapa.

2.4.2 *Service Blueprint*

Existe também a técnica de mapeamento de processos de serviços chamada *Service Blueprint* que pode ser utilizada na análise de processo e no planejamento. Fitzsimmons; Fitzsimmons (2005 *apud* Versetti e Milan, 2011)⁸. Os mesmos autores ainda afirmam que o *Blueprint* é um mapa onde todas as transações que fazem parte do processo de entrega do serviço estão presentes.

Devido à falta de um método sistemático para projeto e controle, o *Service Blueprint*, com o conceito concebido inicialmente em 1984 por um executivo que publicou a abordagem em fluxogramas de processos industriais, foi uma das primeiras técnicas desenvolvidas para o mapeamento de processos de serviços, diferenciando-se dos demais fluxogramas por levar em

⁸ FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

consideração o aspecto da interação com o cliente (SHOSTACK, 1984 *apud* SANTANA *et al.*, 2011)⁹.

Schmenner (1999 *apud* Versetti e Milan, 2011)¹⁰ afirmam que a aplicação do Blueprint é utilizada na visualização de gargalos no processo de planejamento da capacidade de atendimento e na avaliação dos tempos de execução dos serviços, entre outros.

“Identifica as atividades de linha frente (pessoal de contato direto) e as de retaguarda (pessoal de suporte), separadas por uma linha de visibilidade, identificando o pessoal de linha de frente (*front office*) e o pessoal de retaguarda (*back office*)” FITZSIMMONS; FITZSIMMONS (2005 *apud* Versetti e Milan, 2011), conforme ilustrado na Figura 3.

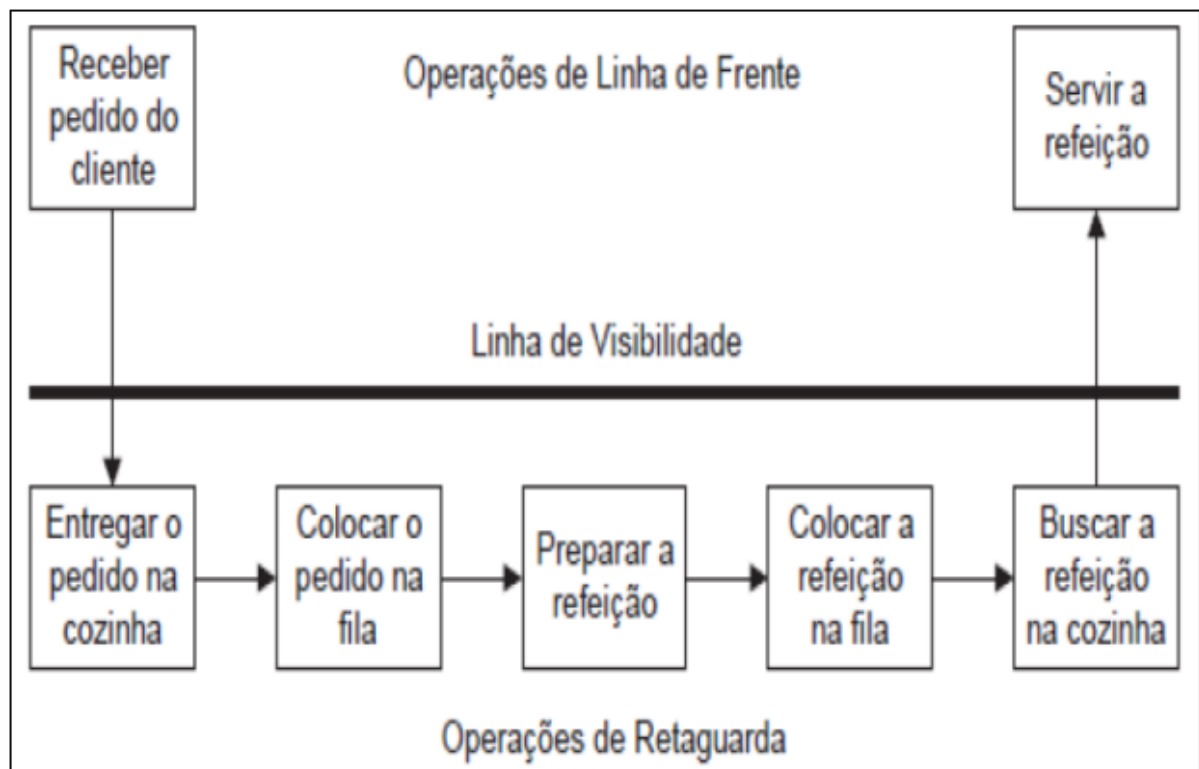


Figura 3 - Exemplo de análise utilizando o *Service Blueprint* em um processo de entrega de refeições
 Fonte: Santana *et al.* (2011)

Em muitas organizações os processos são realizados na presença do cliente (*front office*) enquanto outros acontecem sem a presença do mesmo (*back office*). Neste caso, a organização deve ficar atenta na mesma proporção para as duas situações, pois uma falha em qualquer uma delas pode mudar a percepção do cliente em relação ao que ele considera alta qualidade.

⁹ SHOSTACK, G. L. *Designing services that deliver*. Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.

¹⁰ SCHMENNER, R.W. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

2.4.3 Gráfico de fluxo de processos (Fluxograma)

Também conhecido como fluxograma, o gráfico de fluxo de processos é uma técnica de registro e mapeamento de processos, que representa as diversas tarefas ou etapas durante a realização de um processo, identificando as fases de ação da atividade, inspeção, transporte, espera e trajetória dos documentos e registros (SANTANA *et al.*, 2011).

Segundo Reichert *et al.* (2011), por representarem graficamente e de forma detalhada a sequência lógica dos processos, e com isso permitindo a representação de ações e desvios, é que os fluxogramas são um dos tipos de modelos mais utilizados para o mapeamento de processos.

De acordo com Campos (1992), para a padronização e conseqüentemente para o entendimento do processo, é fundamental o estabelecimento de fluxogramas. Ainda segundo o autor, eles devem ser estabelecidos pelas próprias pessoas que trabalham de forma participativa, para todas as áreas da empresa.

Portanto, o fluxograma de processos é um detalhamento sequenciado das ações para a realização das atividades que destaca quais ações operacionais serão executadas antes de outras e quais poderão ser realizadas ao mesmo tempo. De maneira específica e dinâmica, torna possível uma melhor visualização do processo produtivo e posteriormente, a identificação de oportunidade de melhorias (SCHMENNER, 1999 *apud* SANTANA *et al.*, 2011).

Na Figura 5 tem-se o exemplo de um fluxograma de processo de uma empresa realizando a ação de comprar de outra pessoa ou empresa.

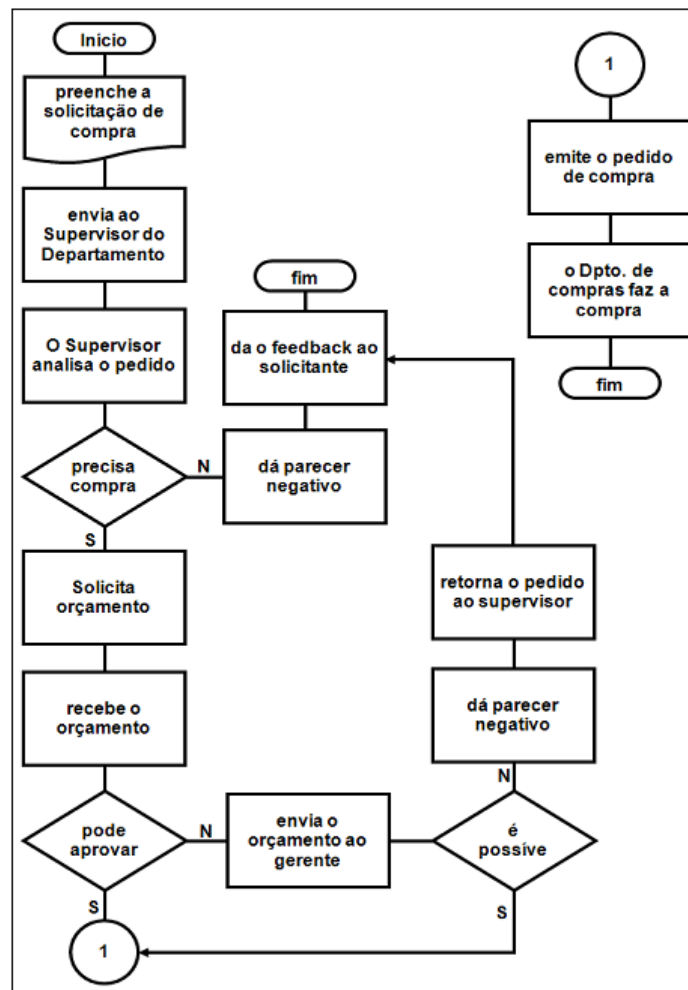


Figura 4 - Exemplo de um fluxograma de compra de uma empresa
 Fonte: (<http://www.lugli.com.br/2009/08/fluxograma/>, acesso em 11/10/2012)

No exemplo da Figura 4 é representado o início do processo, as suas atividades ou processos, as decisões onde existem opções diferentes para seguir dependendo da resposta ou resultado, o conector que é usado para ligar, fazer conexão com outras partes do fluxograma e os seus resultados finais.

2.4.3.1 Ferramenta BizAgi

O BizAgi é uma ferramenta que oferece a possibilidade para tratar integralmente todo ciclo de processos, utilizada de apoio as organizações que adotam abordagem por processos. Com essa ferramenta é possível a visualização, o controle, a implementação automatizada, o acompanhamento e a análise dos indicadores de todos os processos que foram modelados, agregando a tudo isso um útil e inovador atributo: operação em tempo real (Maranhão; Macieira, 2010).

De acordo com Maranhão e Macieira (2010), para aqueles que desejam apenas mapear e modelar os seus processos, o BizAgi oferece um aplicativo modelador livre (free), além de uma ampla gama de treinamento. Já para as organizações que desejam expandir a utilização da ferramenta automatizando-a, a BizAgi oferece três versões adaptadas para diferentes portes de empresa.

2.5 Ferramenta da Qualidade: *Brainstorming*

Brainstorming é uma palavra de origem inglesa que em português significa “tempestade cerebral”. É uma técnica de criatividade utilizada em grupo, na qual se busca a geração de ideias que, isoladas ou associadas, são úteis para estimularem novas ideias e meios para à solução de um problema. Para que o *Brainstorming* gere bons resultados, requer uma condução competente, uma vez que é essencialmente um processo forte de conteúdo reflexivo e emocional (Maranhão; Macieira, 2010).

“Lançado o problema para discussão, cada participante, com igual oportunidade, apresenta uma ideia. As ideias, que podem ser isoladas ou derivadas de outras já apresentadas, vão sendo registradas pelo facilitador. Nesse momento, o importante é estimular o fluxo criativo” (Maranhão; Macieira, 2010).

3 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como pesquisa aplicada, em relação à natureza; qualitativa, quanto à abordagem; e no que se refere aos objetivos caracteriza-se como explicativa. O procedimento técnico que será utilizado nesta pesquisa é a pesquisa-ação, que é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos” (MIGUEL *et al.*, 2010, p. 145).

O período de realização do estudo teve início no mês de maio com a escolha e revisão bibliográfica do tema. E terá fim no mês de outubro, com a análise dos dados coletados das propostas apresentadas.

3.1 Estruturação da Pesquisa-ação

Na pesquisa-ação o pesquisador, através da observação participante, interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação, a fim de resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento (Miguel *et al.*, 2010).

De acordo com Miguel *et al.* (2010), baseado nos trabalhos de West-brook (1995), Coughlan e Coughlan (2002) e Thiollent (2007), a sequência para a condução da pesquisa-ação segue um ciclo que acontece em cinco fases: planejar; coletar dados; analisar dados e planejar ações; implementar ações; avaliar resultados e gerar relatório (Figura 5).

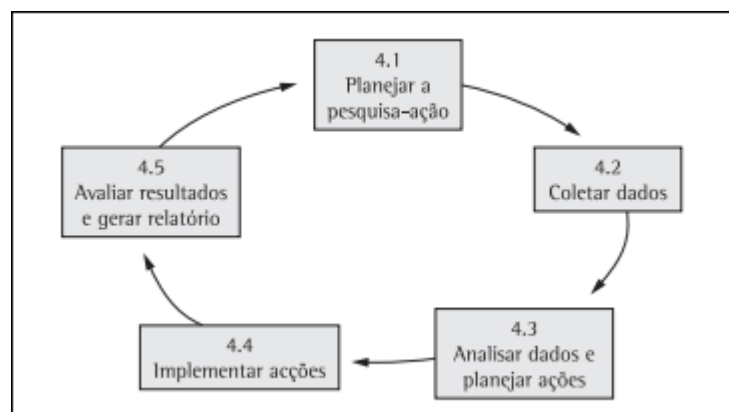


Figura 5 - Estruturação para condução da pesquisa-ação
 Fonte: Miguel *et al.* (2010) adaptada de Coughlan e Coughlan (2002).

Para melhor compreensão e execução do método da pesquisa-ação, levou-se em consideração um modelo de pesquisa que prevê, ao todo, 8 etapas, também proposto por Coughlan e Coughlan (2002 *apud* Alastico e Toledo, 2011)¹¹. De acordo com os autores, seguem abaixo as etapas descritas:

- Etapa Preliminar: consiste em compreender o contexto e os propósitos nos quais serão realizados a pesquisa-ação. É avaliado o tipo de mudança gerada pela pesquisa-ação, e o tempo de duração desta;
- Coleta de Dados: os dados de uma pesquisa-ação podem ser coletados de diversas fontes (relatórios financeiros, de *marketing*, estatísticos, entrevistas e observações realizadas no ambiente de estudo). A compreensão do relacionamento entre os profissionais, entre equipes de trabalho, ou entre os departamentos auxilia a definir o modo de condução da pesquisa-ação;
- Análise de Dados Coletados: trata-se da troca de informações de práticas e rotinas de trabalho adotados, do perfil de liderança e de regras e normas;
- Disponibilização dos Dados Coletados: o pesquisador, a partir dos dados coletados, elabora relatórios contendo suas próprias impressões e os repassa para a Alta Administração da Organização estudada.
- Plano de Ação: nessa etapa são definidos: o papel a ser desempenhado por cada profissional durante a pesquisa-ação, o cronograma de duração de suas etapas, as áreas da Organização que estarão envolvidas, as mudanças necessárias, como será obtido o comprometimento dos profissionais, etc.;
- Implementação: consiste em executar o plano elaborado, monitorando sua aplicação e o cumprimento das tarefas pelos envolvidos;
- Avaliação dos Resultados: consiste em avaliar os resultados das ações implementadas, identificando as ações bem-sucedidas e mal-sucedidas para que, futuramente, as mesmas falhas não sejam cometidas;

¹¹ COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. *Action research for operations management. International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

- Monitoramento: envolve verificar o cumprimento das atividades e responsabilidades de cada etapa da pesquisa-ação para evitar que erros e falhas se proliferem e que a ação final revele-se ineficaz.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Descrição da empresa e organograma

Há 20 anos no mercado de seguros, a empresa Nossa Administradora e Corretora de Seguros LTDA conta com 4 sócios e 4 funcionários para atender uma clientela de 2000 pessoas e empresas.

Fundada na cidade de Maringá, estado do Paraná, no ano de 1992 por Paulo Roberto Minas Bezerra e mais 1 sócio com ajuda da companhia Itaú Seguros Possui um escritório fixo para atendimento ao público, tanto presencial quanto via telefone, e-mail e celulares. Trabalha com quase todos os tipos de seguros existentes, com praticamente todas as empresas de seguros disponíveis no mercado.

O corretor de seguros é comissionado pelas companhias de seguros, ou seja, o corretor recebe uma porcentagem sobre o valor do prêmio líquido do seguro contratado, e um dos seus papéis, além do atendimento ao cliente, é representá-lo diante a companhia. O atendimento ao cliente, pela companhia de seguros, pode ser realizado diretamente ou via corretor, sendo essa a forma mais comum devido ao fato de que a maioria das pessoas não possui conhecimento para tratar diretamente com essas empresas.

Todos os meses são impressos relatórios de renovações dos seguros, onde o corretor ou funcionário que vendeu no ano anterior para o cliente, entrará em contato novamente com o mesmo. Mas isso não é obrigatório, qualquer funcionário ou corretor da empresa está capacitado para executar essa função.

Porém, existem as atividades semanais, como por exemplo, as parcelas atrasadas, onde o funcionário entra em contato com o cliente via e-mail ou telefone e o comunica sobre o atraso. E existem as atividades diárias, as quais um funcionário específico realiza. Esta atividade consiste em lançar no sistema de gerenciamento da empresa todos os documentos relacionados ao seguro do cliente. Podendo ser uma simples alteração de cadastro até uma carta de cancelamento do seguro. Após o lançamento, o documento é carimbado e enviado para outra atividade diária, o arquivamento. De acordo com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), que é o órgão responsável pelo controle e fiscalização do mercado de

seguros, os documentos devem permanecer arquivados em poder da corretora por pelo menos 5 anos.

Na Figura 6 é demonstrado o organograma da empresa:

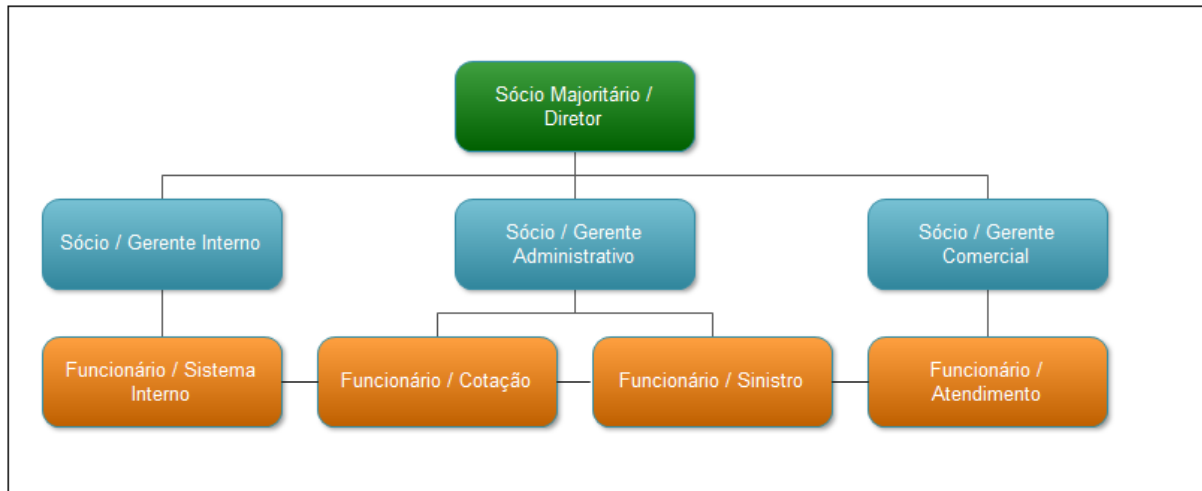


Figura 6 - Organograma da empresa Nossa Seguros

Na empresa em questão, existe o sócio majoritário que, mesmo sendo da família dos sócios, mantém uma hierarquia sobre os demais. Os outros três sócios possuem o mesmo nível de poder sobre os funcionários que executam tarefas aos três, independente de ser a sua área específica ou não. Cada funcionário tem um setor que possui maior conhecimento, mas em casos de urgência, todos estão preparados para executar as tarefas simples de outros setores.

4.2 Descrição das Etapas da Pesquisa-ação Realizada

4.2.1 Etapa Preliminar

Na empresa estudada existe uma necessidade de verificar se seus processos são executados de forma correta, se os documentos utilizados e os procedimentos realizados não são imprecisos ou incompletos, se não existe a necessidade de uma padronização, tanto no seu processo quanto nos seus documentos. Pensando nisso, o tema do estudo foi o mapeamento de processos, com o qual se espera analisar e melhorar todos os pontos descritos anteriormente.

Na etapa preliminar foi realizado um planejamento de como a coleta dos dados será realizada ao decorrer do tempo. Foram definidas as técnicas de coletas de dados, os objetivos da pesquisa, as ferramentas para a análise dos dados e o cronograma.

4.2.2 Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a observação participante, onde o pesquisador irá obter as informações por meio dos órgãos dos sentidos. Essa técnica consiste na participação real do pesquisador que se incorpora e exerce influência sobre a comunidade ou grupo (MARCONI E LAKATOS, 2006 *apud* MIGUEL *et al.*, 2010). Por meio da observação, o pesquisador poderá visualizar fatos que até então não tinham sido notados dentro da empresa.

Além da observação, também foram realizadas entrevistas com os funcionários e com os sócios, de forma informal, buscando por explicações e interpretações dos fatos. Não foi preciso um questionário juntamente com a entrevista. Foi feita também a análise de documentos escritos e dos locais do ambiente de trabalho estudado.

4.2.3 Análise dos Dados

Os dados coletados por meio das técnicas utilizadas foram analisados, e com eles foi-se constatada uma série de problemas graves que envolvem os documentos e a necessidade de padronizá-los, não somente os documentos em si, mas também o seu acompanhamento.

Os principais problemas encontrados na empresa são descritos a seguir:

- Falta de padronização

A falta de padronização na empresa é um dos maiores problemas, os processos são executados de forma aleatória, documentos sendo emitidos e passados para o lançamento sem um padrão. No caso das cotações, quando o atendente pede os dados do cliente, em um rascunho geram problemas sérios, como por exemplo, o atendente esquecer-se de pedir um dado e ter que ligar para o cliente novamente pedindo aquele dado específico, gerando um retrabalho e custo para a empresa.

- Processos imprecisos

Nos casos de propostas fechadas de forma errada geram um retrabalho e erros que podem causar sérios problemas para a empresa. Um seguro pode ficar sem cobertura caso uma proposta ou endosso seja esquecido de ser fechado ou que a pessoa tenha se esquecido de

enviar algum documento imprescindível para a conclusão dos mesmos. Um lançamento feito errado no sistema, podendo ser por uma cotação com dados errados ou até mesmo erro diretamente do funcionário que está lançando, causa transtornos no momento do sinistro ou renovação, os quais são os momentos onde o atendente mais precisa dos dados corretos.

- Falta de Manuais

Se um funcionário falta, as suas tarefas devem ser executadas por outros, e a falta de manuais de procedimentos de como executá-los faz muita diferença, pois o funcionário não está acostumado a executar aquele tipo de tarefa, e demora muito mais que o outro, experiente, que faltou. Em casos mais extremos, onde o funcionário sai da empresa, e o conhecimento vai todo com ele, a empresa sofrerá com atrasos na execução dos processos e também com o treinamento de um novo funcionário, pois existirá um trabalho a mais para um outro mais experiente, que além de executar as suas funções do dia-a-dia, terá que ensinar o novo funcionário.

- Documentos esquecidos

Quando o corretor leva para o cliente a proposta para ser assinada, muitas vezes ele deixa o documento para que posteriormente o cliente possa assinar. Com um alto volume de documentos e sem uma listagem para conferir depois, o corretor pode vir a esquecer esse documento, deixando o sistema da corretora desatualizado por um longo período, causando transtornos caso o cliente entre em contato com a empresa e a mesma não tem os seus dados no sistema para consulta.

- Falta de protocolo e Agendamento da Vistoria

Os problemas que poderão ocorrer devido à falta de protocolo ou agendamento da vistoria são de alta gravidade, pois, no caso do protocolo, se uma proposta, endosso ou alguma carta tiver a necessidade do mesmo, e esse não ser realizado no prazo limite, ou simplesmente nunca ser feito, poderá deixar um cliente sem cobertura alguma, trazendo toda a responsabilidade para a corretora. No caso do agendamento da vistoria, se esse não for feito, a vistoria não será realizada, e sem a mesma, a proposta ou endosso será devolvido pela companhia, deixando o cliente sem cobertura, igualmente ao protocolo. Todas as companhias avisam via *e-mail* no caso de uma pendência de vistoria antes que o documento seja devolvido, porém não se pode

confiar que isso ocorrerá 100%, poderá ter falhas humanas ou de sistema ao longo do caminho.

4.2.4 Disponibilização dos Dados Coletados

Nesta etapa, através de reuniões, na maioria delas com uma pessoa por vez, foram passados os dados coletados pelo pesquisador para a gerência da organização. Com essas reuniões, o pesquisador visou discutir sobre melhorias, documentos e ações que podem ser implantadas, e também adquirir mais informações e dados dos gerentes.

4.2.5 Plano de Ação

Os problemas encontrados que possuem oportunidades de melhoria foram reunidos e a partir disso criaram-se dois Planos de Ação, os quais serão descritos no tópico a seguir. A Tabela 1 demonstra os dois Planos de Ação criados, mostrando a sua denominação, o objetivo do mesmo e o cronograma definindo prazos.

<i>Planos de Ação</i>	<i>Denominação</i>	<i>Objetivos do Plano</i>	<i>Cronograma previsto para o Plano de Ação</i>
Plano de Ação I	Mapeamento e Descrição de Processos e Procedimentos	Realizar o Mapeamento dos principais Processos.	Junho/Julho
Plano de Ação II	Elaboração de documentos padronizados	Elaboração de Questionários para cotação; Elaboração de controladores de documentos e prazos; Elaboração de documentos	Julho/Agosto/Setembro

Quadro 2 - Planos de Ação tomados pelo pesquisador

4.2.6 Implementação

4.2.6.1 Plano de Ação I: Mapeamento e Descrição de Processos e Procedimentos

Realizar o Mapeamento dos principais Processos

Como muitas empresas de outros segmentos, existe grande burocracia nas atividades da empresa que envolve o cliente com a corretora, a corretora com a companhia e a companhia com o cliente, dificultando muito, alguns processos em relação à velocidade de atendimento e resposta ao cliente.

Com o objetivo de visualizar e compreender os processos executados e os serviços prestados dentro da empresa, realizou-se o mapeamento macro dos processos descritos abaixo. Para tanto, como técnica de representação de processos, foi utilizada o gráfico de fluxo de processos, fluxograma, desenvolvido por meio da ferramenta BizAgi.

- Contratação do Seguro

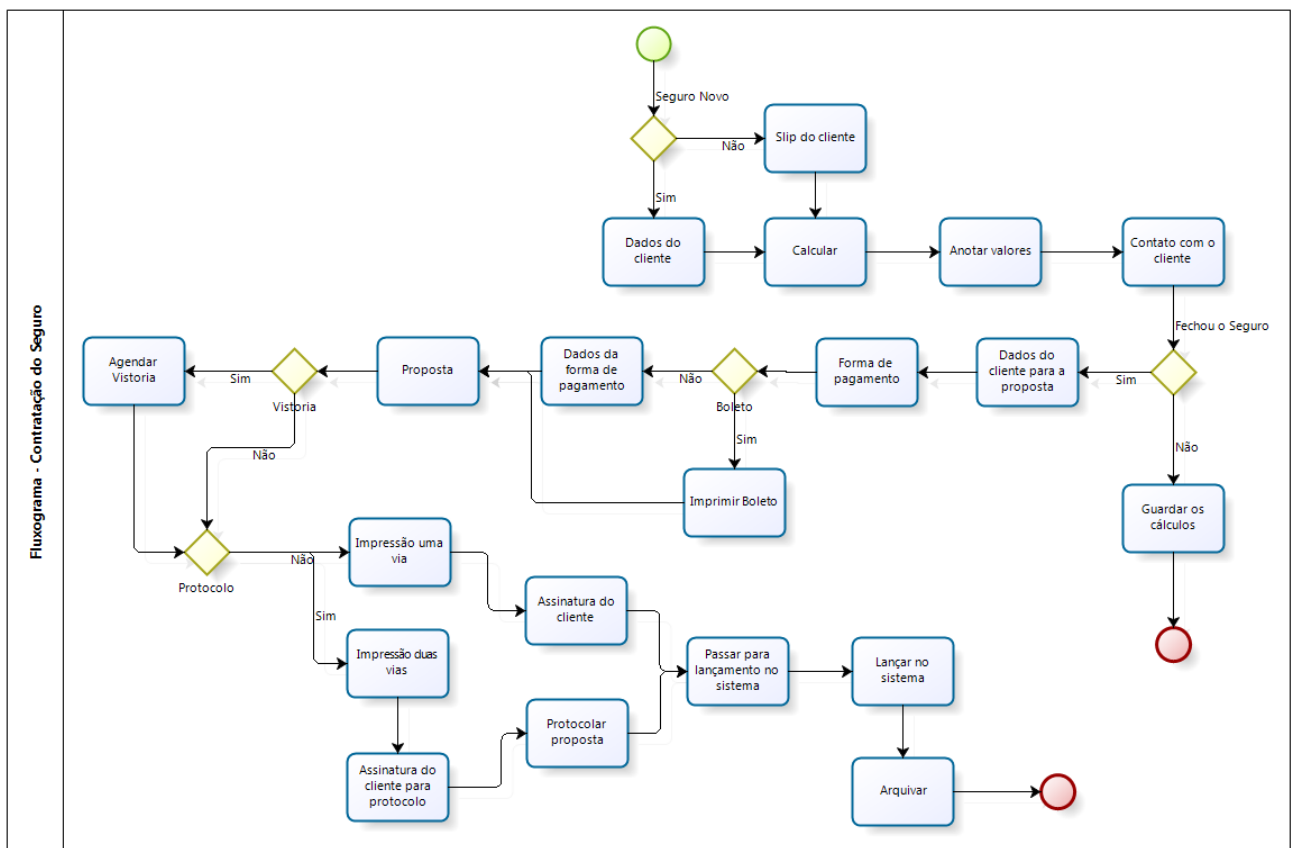


Figura 7 - Fluxograma do processo de Contratação do Seguro

A contratação do seguro pode ser um seguro novo, ou seja, o cliente ainda não possui seguro nenhum ou vai fazer o seguro de algum novo bem, ou pode ser a renovação desse seguro.

Se for um seguro novo, o primeiro momento é o contato do cliente com a corretora, normalmente feito por telefone, mas também pode ser realizado via *e-mail* ou pelo atendimento *on-line* prestado pela empresa. Quando o cliente diz que deseja uma cotação de seguro, o atendente (seja ele funcionário ou corretor) usa um rascunho para anotar os dados necessários para a cotação nas companhias de seguros. Os mesmos dados vêm da memória do atendente, que já tem certa facilidade com os cálculos e são anotados de forma aleatória no rascunho.

Se for uma renovação, o funcionário não vai precisar entrar em contato com o cliente, pois a empresa já possui todos os dados necessários para realizar a cotação. Esses dados estão impressos em um documento chamado *Slip*. Neste documento estão todos os dados pessoais do cliente, os dados do item a ser segurado, as coberturas do seguro, o perfil (no caso do seguro de veículo) do segurado e por fim, os valores das parcelas do custo do seguro.

Com todos os dados necessários obtidos do cliente ou com o *slip*, o atendente faz a cotação nas companhias com as quais a empresa trabalha, normalmente não são realizadas em todas, mas naquelas onde o funcionário ou corretor sabe que o preço é melhor. A cada cálculo que é realizado, a pessoa anota o valor nesse rascunho ou no *slip*, apenas o nome da companhia, o valor total do seguro e, se for um veículo, a franquia do mesmo. Em seguida o atendente entra em contato com o cliente, passando os valores para ele e explicando qualquer dúvida que possa ter.

Caso o cliente não aceite fechar o seguro, o atendente irá guardar o rascunho ou *slip* com os cálculos em uma pasta por um período aleatório. Isso é feito porque muitos clientes depois de um tempo decidem fechar o seguro, e dessa forma o atendente ainda tem em mãos os valores. Dependendo do tempo que passar e o cliente voltar a demonstrar interesse pelo seguro, esses cálculos deverão ser recalculados devido as atualizações constantes nas tabelas de valores das companhias.

Se o cliente aceitar fechar o seguro, o atendente precisará de outros dados, aqueles que não eram necessários para fazer a cotação, mas que para o fechamento da proposta serão. Isso já é

feito durante a mesma ligação, e na sequência da conversa, o atendente já pede a forma de pagamento que o cliente irá preferir. Se a forma escolhida for boleto bancário, não será necessário nenhum dado, mas se o cliente escolher alguma outra forma de pagamento será preciso que o atendente colete estes para o fechamento do seguro. Com tudo devidamente preenchido, o atendente poderá fechar a proposta.

Ao fechar a proposta, o programa da companhia irá avisar se será necessária a vistoria do item segurado. Caso precise da vistoria, quem que irá agendar a mesma é o atendente, mas a realização é feita pela companhia ou por uma empresa terceirizada. O agendamento, dependendo da companhia, pode ser efetuado pelo *site* ou via telefone, com contato direto na empresa que realiza as vistorias para as companhias, a chamada vistoriadora.

Com a proposta fechada e com a vistoria, caso necessária, agendada, o atendente irá imprimir a proposta para que o cliente e o corretor assinem. Existem casos onde o protocolo de transmissão da proposta precise ser realizado pela companhia posteriormente, nesses casos o atendente irá imprimir duas vias da proposta. As duas serão assinadas pelo cliente e pelo corretor e levadas para a companhia para o protocolo, onde uma via fica com eles e a outra volta para a corretora para ser passada para o lançamento no sistema de gerenciamento interno. E existem casos em que o protocolo é gerado via internet pela companhia, logo após o fechamento da proposta, dessa forma, ao imprimir o protocolo juntamente com a proposta, terá a necessidade de uma via apenas, a qual o cliente e o corretor irão assinar, e passada para o lançamento no sistema de gerenciamento interno da empresa. Após lançadas no sistema, as propostas são carimbadas com os dizeres “Lançado”, e junto desde carimbo, o funcionário que realiza o lançamento coloca a data e o seu nome ou sua assinatura.

Com todos os passos concluídos, as propostas são passadas para o arquivamento. Normalmente é feito pelo mesmo funcionário que fez o lançamento, mas quando esse trabalho acumula, é feito por todos os funcionários dentro da empresa.

Dentro de uma sala específica ficam os arquivos, organizados em ordem alfabética onde dentro de cada gaveta ficam pastas referentes a cada seguro vigente do cliente, ou seja, um cliente pode ter várias pastas de seguros diferentes. No momento do arquivamento existe uma sequência dos documentos dentro da pasta que é respeitada, primeiramente é a proposta e a apólice. Caso venha a ocorrer um endosso ou sinistro, continua na sequência, o endosso e a apólice de endosso e por fim o sinistro.

Todas as etapas do processo de Contratação do Seguro estão apresentadas no fluxograma na Figura 7.

- Sinistro

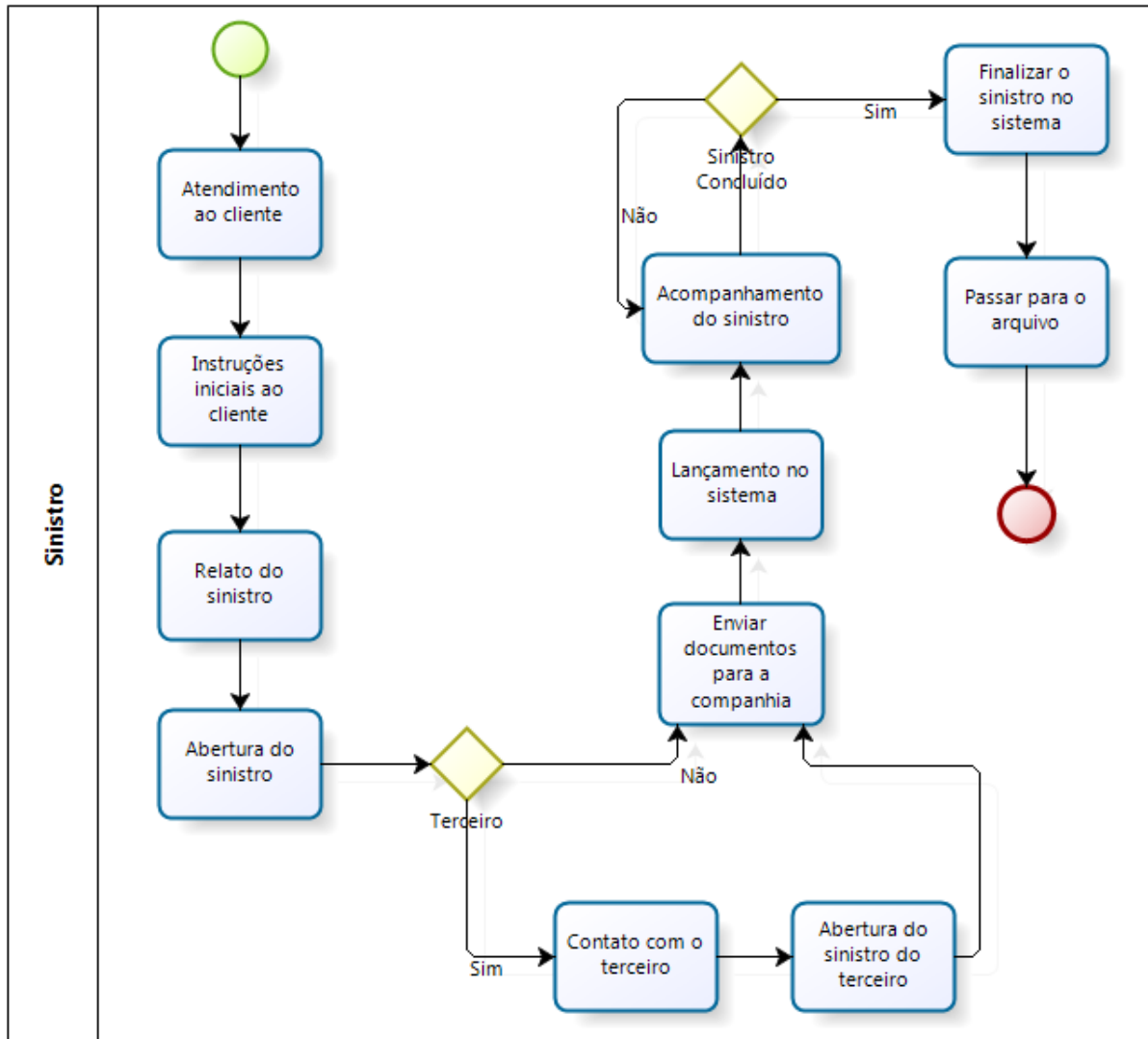


Figura 8 - Fluxograma do processo de Sinistro

Quando o cliente entra em contato com a corretora em caso de sinistro, o atendente primeiramente pede os dados da pessoa para que busque no *Safety* as suas informações e, automaticamente, as do bem, para acompanhar no atendimento. São passadas para o cliente as primeiras instruções, como por exemplo, ligar para a polícia, em casos que pode ser obrigatório ou opcional, documentos necessários para as companhias, etc. E também dúvidas

que o cliente pode ter, como por exemplo, os valores de suas coberturas, quais coberturas ele possui, seus benefícios naquela companhia, etc.

Com esse primeiro atendimento realizado, o atendente anota o relato do cliente de como o sinistro ocorreu para que posteriormente dê abertura na companhia. Após isso feito, o atendente preenche um documento da corretora com essa descrição do sinistro, os dados do cliente e item segurado. Se houver um terceiro no acidente, ou seja, uma ou mais pessoas envolvidas no sinistro, o atendente entra em contato com eles e pega seus dados, criando um documento igual ao feito para o cliente.

Após o preenchimento desse documento, o atendente entra em contato com o 0800 da companhia e faz a abertura do sinistro, caso haja terceiro, será feita a abertura do sinistro para ele também. Quando é feita a abertura do sinistro, o funcionário da companhia passa para o atendente da corretora quais serão os documentos que ela irá precisar. O atendente entra em contato com o cliente, e se tiver, com o terceiro, solicita os documentos necessários, podendo ser via e-mail, fax ou levando na corretora, e os envia todos para a companhia. Na maioria das vezes, o envio é feito via e-mail, mas existem casos onde é necessária a utilização do correio.

O mesmo atendente que fez todos os procedimentos anteriores irá utilizar aquele documento preenchido e lançar o sinistro no sistema da empresa. O sinistro ficará vinculado a uma apólice específica do cliente, não influenciando em outras que ele possa ter. E ainda com aquele documento, o atendente irá acompanhar o sinistro ao longo dos dias, mantendo aquele atualizado com as últimas informações passadas pelas companhias, via site ou ligando diretamente em seu 0800. O acompanhamento é necessário, para que caso haja alguma pendência de documentação ou procedimento, o atendente poderá resolver sem que o sinistro fique parado.

Com o passar dos dias, variando sempre de sinistro para sinistro, gravidade maior ou menor, entre outros aspectos, o sinistro será concluído. Assim o atendente, que acompanhou o sinistro desde o começo, preenche o documento com as informações finais, como valor final pago, data de entrega, no caso de veículos, ou até mesmo se o sinistro foi negativado, ou seja, o sinistro foi negado pela companhia por algum motivo e o cliente não irá receber a cobertura prevista, podendo ser uma prestação de serviço ou dinheiro.

Após esse fechamento do sinistro, o atendente passa para o responsável pelo lançamento de documentos no sistema interno da empresa para que ele finalize o sinistro e dê o carimbo de “Lançado”, passando depois para o arquivamento.

Na Figura 8 é representado o fluxograma do processo de Sinistro.

- Endosso

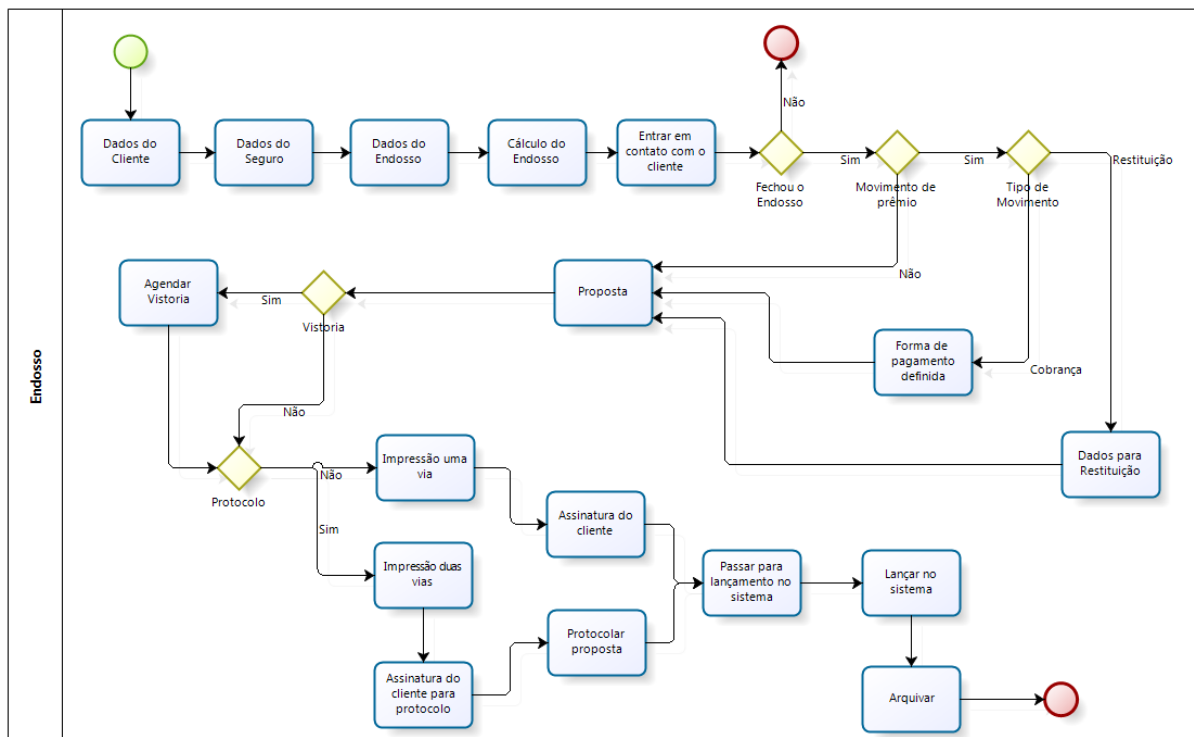


Figura 9 - Fluxograma do processo Endosso

Qualquer alteração que é feita no seguro ao longo da vigência é chamada de endosso. Em alguns pontos se assemelha muito com a contratação seguro, a diferença é que no caso do endosso, a vigência será a partir do dia que foi feita alteração até a data final do seguro, e a corretora não precisará pedir novamente os dados do cliente.

Quando o cliente entra em contato com a corretora para pedir o endosso, o atendente pede primeiramente seus dados, para localizá-los no sistema, depois qual o seguro que ele deseja fazer a alteração, caso ele tenha mais de um, em seguida pede qual será o tipo de alteração, tipo de endosso, que ele precisa que seja feito na apólice. Esse tipo de endosso pode ser de uma simples mudança de endereço até a alteração do item segurado.

Com todos os dados do endosso que o cliente deseja realizar, o funcionário entra no sistema da companhia, encontra a apólice do cliente, e realiza o cálculo dessa alteração. Realizado estes procedimentos, o atendente entrará em contato com o cliente, passando os valores, para ver se ele deseja mesmo ou não essa mudança.

Caso o cliente não aceite, o atendente, como na contratação, guarda os papéis utilizados por um período de tempo menor, pois dificilmente o cliente irá voltar atrás nos casos de endosso. Essa não aceitação acontece nos casos onde existe uma cobrança para a realização da alteração. Nos outros dois momentos, onde o endosso é sem movimento ou com restituição, o cliente sempre aceita, pois em ambas ele será beneficiado.

Se for um endosso com movimentação de prêmio, ou seja, existe um custo para que aquela alteração seja feita, a forma de pagamento será a mesma que foi fechada na proposta inicialmente, assim o atendente não precisará pedir os dados para o cliente. Caso seja um endosso sem movimentação de prêmio, como o próprio nome diz, não haverá cobrança nem restituição de valores, indo direto para a o fechamento da proposta. E no caso de um endosso de restituição, onde a alteração feita irá gerar uma devolução de prêmio ao cliente, o atendente precisa pedir para o mesmo os dados para a restituição, podendo ser cheque nominal ou crédito em conta corrente.

Com isso resolvido, a próxima etapa é a de fechamento da proposta. A partir daí até o fim do processo, é feita da mesma forma que a contratação, os procedimentos executados serão os mesmos.

A Figura 9 mostra o fluxograma do processo de Endosso.

- Cancelamento

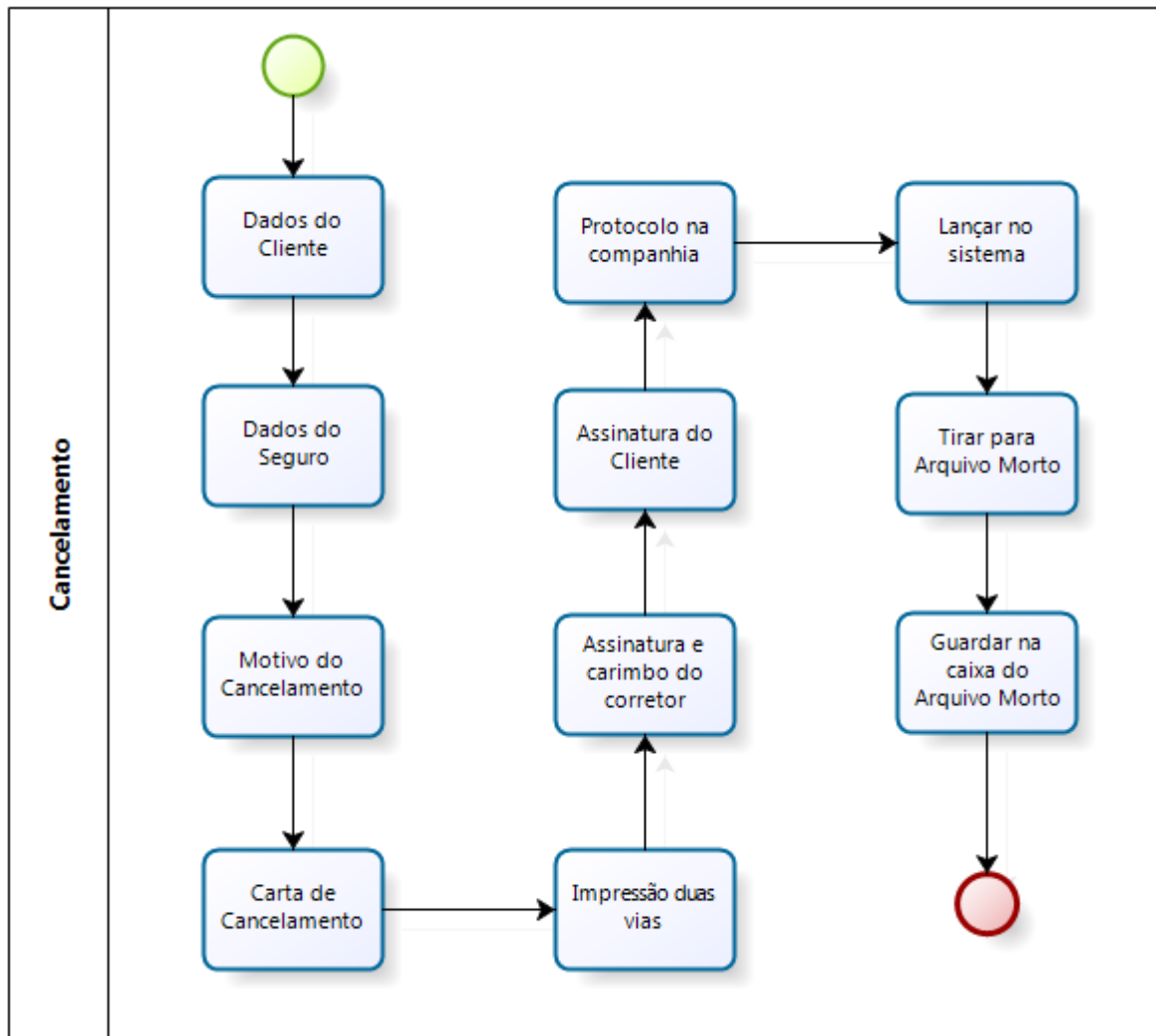


Figura 10 - Fluxograma do processo de Cancelamento

O cancelamento do seguro, requisitado pelo cliente, é um processo mais simples que os demais estudados. Quando o cliente entra em contato com a corretora, o atendente pede os seus dados e os dados do seguro para poder realizar o atendimento. É perguntado qual o motivo do cancelamento, para que no momento da elaboração da carta de cancelamento, isso fique claro e explícito.

Após a elaboração da carta de cancelamento, com os dados do cliente, do seguro e o motivo, o atendente imprime duas vias. As duas serão assinadas e carimbadas pelo corretor, e posterior serão assinadas pelo cliente. Elas são levadas para protocolo na companhia de seguros para que tenham validade e seja executado o cancelamento do seguro. Uma das vias fica na

companhia, e a outra volta para a corretora como comprovante de que tanto o cliente quanto a companhia estão cientes do cancelamento.

Após esses procedimentos burocráticos, a carta é passada para lançamento no sistema, onde o funcionário irá cancelar o seguro que atualmente está vigente. O cancelamento é feito unicamente naquele seguro, não influenciando nos outros ou no cliente. Com isso realizado, é passado para o arquivo, porém nessa etapa não será realmente arquivada, e sim retirada a pasta com os outros documentos referentes a aquele seguro. Todos esses documentos retirados da pasta do cliente serão guardados em caixas com outros seguros cancelados, separados por ano. Isso é feito porque, de acordo com a SUSEP, os documentos devem permanecer arquivados em poder da corretora por pelo menos 5 anos.

Na Figura 10 está representado o fluxograma do processo de Cancelamento.

Depois de realizado o fluxograma de cada um dos processos estudados, percebeu-se que não existem procedimentos que estão sendo executados desnecessariamente, e sim de forma errada, gerando gargalos na produção. As melhorias que deverão ser propostas terão foco em ferramentas que podem ajudar a desenvolver o trabalho dentro da empresa, mudando a sua forma de trabalhar e padronizando os processos e documentos.

4.2.6.2 Plano de Ação II: Elaboração de documentos padronizados

Elaboração de Questionários

Por meio da coleta de dados, notou-se na empresa um problema relacionado com a realização dos cálculos de seguro, onde o funcionário, em contato com o cliente, coletava as informações necessárias deste e ia anotando em um rascunho qualquer, sem uma sequência ou roteiro, apenas pedia os dados utilizando o conhecimento prévio e a memória. Isso causava uma série de lacunas no momento do cálculo, pois muitas vezes o atendente esquecia-se de pedir algum dado importante, e com isso entrar em contato com o cliente para pedir uma informação específica, gerando assim retrabalho, custo para a empresa e um desconforto para o cliente.

Assim, uma das etapas do Plano de Ação II foi a de elaborar questionários padrão para a coleta dos dados do cliente para os cálculos em todas as companhias que a empresa trabalha. O objetivo da criação desse questionário padronizado é:

- O funcionário, primeiramente, não esquecer nenhum dado necessário, evitando assim o retrabalho e o custo da nova ligação;
- Seguir um roteiro, onde o cliente não precisa ficar cada momento falando um dado de algo diferente, como por exemplo, uma hora fala um dado pessoal, depois do item a ser segurado, novamente um dado pessoal, deixando a comunicação mais difícil;
- Que no momento do cálculo, a pessoa que irá realiza-lo não terá dificuldades de achar onde os dados estão, por mais que não tenha sido ela que tenha feita a coleta de dados, com as posições padronizadas, isso não será um problema.
- Definir a disposição dos dados no papel, pois com as posições das informações, e o questionário inteiro em si, padronizado, com o passar do tempo a pessoa irá se familiarizar cada vez com esse, fazendo com que o seu tempo de cotação diminuía, e sem perder tempo procurando os dados pelo rascunho.
- Facilitar o preenchimento quando o atendente enviá-lo via e-mail para o cliente. Como o questionário será feito na ferramenta Microsoft Word, um dos programas mais conhecidos para edição de texto, o cliente terá facilidade em abrir o arquivo no seu computador, manusear e preencher os dados necessários.
- Preencher previamente, na tabela ao fim do questionário, os valores das coberturas que o cliente possa pedir ou que o atendente julga ser adequado, assim, a pessoa que for realizar os cálculos, já saberá com qual cobertura trabalhar, agilizando o processo.

Foram criados para os quatro principais seguros vendidos pela corretora e também aqueles que existem a possibilidade de criar um padrão entre todas as companhias. Esses questionários podem ser visualizados nos apêndices A, B, C, D, para os seguros de automóvel, empresarial, residencial e vida individual, respectivamente.

Elaboração de controladores de documentos e prazo

Outro problema encontrado foi a questão de alguns documentos serem esquecidos com alguns clientes ou até mesmo no meio de outros documentos, e de os prazos de alguns procedimentos imprescindíveis serem expirados, ambos causando um sério problema a empresa, conforme foram descritos no Tópico (3.3.3), a etapa de Análise de Dados.

Foram criados dois documentos diferentes. O primeiro foi um pequeno quadro para ser anexado na proposta antes de entregar para o corretor, onde possui os seguintes dizeres:

- Protocolo: esse campo tem o objetivo de avisar ao corretor que aquela proposta necessita do protocolo da companhia para a sua efetivação. Para isso, a pessoa simplesmente preenche o campo com um “SIM” ou “NÃO”.
- Vistoria: para um controle do corretor, no campo Vistoria a pessoa preenche com um OK, para caso a vistoria daquele seguro já tenha sido agendada. Se não existir a necessidade da vistoria, a pessoa pode deixar o campo em branco que isso já será o suficiente.
- Rel. Bens: essa abreviação será para Relação de Bens, ou seja, no caso de seguros empresariais e residenciais, existe a necessidade do cliente passar uma relação dos bens que possui caso ele tenha contratado a cobertura de ROUBO E FURTO, sendo assim, junto com a proposta, tem que estar a relação de bens do cliente atualizada para que seja protocolada na companhia. Nem todas as companhias trabalham com a relação de bens para esse tipo de cobertura, portanto, nesses casos não há necessidade de preencher nada.
- Cópia AP Anterior: em casos onde o seguro do cliente, no momento da renovação, está mudando de companhia, muito dessas pedem a cópia da apólice anterior, daquela que está sendo renovada, como uma forma de comprovar alguns dados e o bônus que ela possuía. Para o controle disso, a pessoa preenche novamente com um “SIM” ou “NÃO” nos casos onde precisa ou não da apólice anterior junto da proposta.
- Obs.: abreviação para Observação, esse campo existe apenas para que se precisar comunicar algo ou tiver alguma coisa necessária em especial para aquela proposta, a pessoa tem um local específico para isso.

Esse documento pode ser visto no apêndice E.

O segundo documento criado foi uma simples tabela onde o corretor pode anotar as propostas que ele deixou nos lugares para pegar assinatura ou qualquer outra coisa com o cliente, assim, ele anota o nome do cliente, o local, a data e se, caso ele já tenha pegado de volta, escreve um “OK” no campo destinado a isso. Dessa forma, ele mantém um controle sobre as propostas

sem correr o risco de deixar alguma para trás e sem criar problemas para a empresa. O documento será carregado dentro da pasta que o corretor usa para levar as propostas passadas a ele.

Essa tabela pode ser vista no apêndice I.

Elaboração de documentos variados

Outros documentos foram criados também para variados casos que necessitavam de padronização, como o pequeno aviso de carnê que é colado nos envelopes, com as apólices, que são enviados aos clientes. Em muitos casos, os clientes diziam não saber que o carnê estava dentro e por isso não abriam a correspondência no dia ou simplesmente deixava fechada, achando que só teria apólice dentro. Esse pequeno aviso pode ser visualizado no apêndice F.

Foi elaborada também uma tabela onde a pessoa que vai cotar os seguros, ou seja, realizar os cálculos, pode preencher com os valores mais importantes para quem for negociar com o cliente. A tabela possui uma coluna onde se escreve o nome da companhia, na coluna seguinte o valor do seguro, na outra o valor da franquia, em seguida o número do cálculo realizado e por último o valor do veículo. Além dessas colunas, existem mais duas em branco que ficam para que, caso a pessoa precise anotar algum dado ou deixar uma observação, ela possui um espaço para isso. Os valores da franquia e do veículo são usados para quando o seguro for de automóvel, já nos outros ramos não há essa necessidade. Na coluna da franquia, existem ainda dois quadrinhos onde a pessoa irá marcar se aquela franquia é normal (N) ou reduzida (R). Essa tabela sempre estará anexada ao questionário de cotação ou ao Slip de renovação do cliente, e pode ser visualizada no anexo G.

Para evitar que algum dado seja esquecido ou que seja formulada de forma errada, foi criada uma carta de cancelamento padronizada, na qual o trabalho da pessoa que irá fazê-la é de preencher as lacunas que faltam com as informações do cliente. Conversando com os corretores, chegou-se a esta carta padrão onde todas as informações necessárias estão bem visíveis, os dizeres com o pedido de cancelamento estão claros e os campos de assinatura tanto do cliente quanto do corretor no local correto. Essa carta pode ser vista no anexo H.

4.2.7 Avaliação dos Resultados e Monitoramento

O *brainstorming* e a observação participativa auxiliaram na coleta de dados para a realização do Mapeamento, ajudaram a entender quais eram as necessidades e as limitações que estavam causando problemas e atrasos na execução dos procedimentos pelas pessoas.

Com o Mapeamento de Processos feito com fluxograma ajudou a visualizar de uma forma mais completa o passo a passo dos processos realizados dentro da organização acumulando uma grande quantidade de informações sobre os mesmos. Foi possível identificar os pontos falhos nos procedimentos realizados por todos e quais melhorias poderiam ser feitas para resolver isso, porém não foi possível a eliminação de nenhum processo gargalo devido à burocracia que as companhias de seguros impõem sobre as corretoras, impedindo que procedimentos sejam eliminados do processo. Mostrando para as pessoas o mapeamento, foi possível visualizar a importância de um procedimento bem executado ou dos problemas que um procedimento errado pode causar.

A elaboração dos questionários padronizados trouxe maior confiabilidade para a empresa no momento do atendimento ao cliente, diminuiu muito o retrabalho, reduziu a quantidade de ligações desnecessárias que eram feitas devido a dados esquecidos, facilitou a visualização das informações do cliente e do item no momento de calcular o seguro, reduziu o tempo gasto em cada cotação, que logo resultaram em um aumento na produtividade das cotações na empresa.

Os problemas causados devido ao esquecimento de procedimentos como vistoria e protocolo, e de documentos com os clientes, diminuíram bastante devido à criação dos lembretes padrão e a tabela de propostas deixadas nos clientes que funcionaram para controle tanto do funcionário quanto do corretor. Atrasos e devoluções das propostas causadas pela falta da apólice anterior ou pela falta da relação de bens também reduziram graças ao lembrete sempre em anexo as propostas.

Os outros documentos padronizados criados também ajudaram na prevenção de erros e desencontros. Com a carta de cancelamento padronizada, dificilmente a pessoa que a preencher correrá o risco de errar devido a sua simplicidade de completar os dados que são pedidos. E o pequeno aviso de carnê que vai colado junto aos envelopes que a corretora envia

aos clientes, deixando claro que ali possui um carnê e enfatizando isso para que o envelope não passe despercebido por ele.

Para garantir que as propostas de melhorias gerem um resultado satisfatório, foi mantido um monitoramento constante na organização para que todos continuassem a utilizar as novas ferramentas, e de forma correta. Da mesma forma, o monitoramento serviu para que o pesquisador mantivesse uma observação contínua em possíveis gargalos ou falhas que não tivessem sido vistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pode mostrar a importância de se utilizar ferramentas como o mapeamento de processos para descobrir gargalos e falhas ao longo do processo, evitar desperdícios de tempo e dinheiro, e também a padronização que gera uma melhoria na execução dos procedimentos analisados.

Com a aplicação de todas as propostas apresentadas a gerência, a empresa apresentou maior produtividade e conforto no ambiente de trabalho, mantendo constante o monitoramento para que essas continuem a ser aplicadas.

Foi de grande importância o trabalho realizado, pois foi possível aprender mais sobre as ferramentas que a Engenharia de Produção possui, aplicando-as em um ambiente real de trabalho, acompanhando desde o início, na visualização dos problemas, passando pela coleta dos dados, aplicando as propostas de melhorias e analisando o resultado final gerado. Ver que a empresa apresentou resultados positivos ao longo do projeto é muito gratificante.

5.1 Propostas para trabalhos futuros

Conforme foi analisado no presente trabalho, seria de grande utilidade um contínuo estudo relacionado a padronização de documentos e procedimentos, assim como o desenvolvimento de novas ferramentas, como manuais, que possam auxiliar no dia-a-dia da empresa.

5.2 Delimitações e limitações do trabalho

Para a realização deste trabalho foram encontradas algumas dificuldades e limitações, tais como a burocracia gerada pelas companhias de seguros existente nos processos, não sendo possível a eliminação de procedimentos, assim como a barreira psicológica dos envolvidos na empresa com relação a novas formas de trabalhar e novos documentos, devido aos costumes que possuíam.

6 REFERÊNCIAS

ALASTICO, Gabriel Pedro; TOLEDO, Jose Carlos de. Acreditação Hospitalar: Pesquisa-ação em um hospital de São Paulo para adequação da gestão aos requisitos de acreditação plena da on. . In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UENF, 2011.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; PEREIRA, Humberto; HILST, Sergio; ABREU, Mauricio; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de Processos de Negócios / BPM – Business Process Management**. 2ª ed. São Paulo: Érica, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed, 1992.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquim do Amaral; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHYL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica para uso dos estudantes universitários**. 1ª ed. Recife: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CHAMPY, James; HAMMER, Michael. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CROSS, Kevin F.; FEATHER, John J.; LYNCH, Richard L.. **A arte da reengenharia: o renascimento da corporação**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 1995.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ENGIEL, Priscila. **Apresentação de modelos de processos públicos – uma discussão sobre abordagens de representação de processos**. Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

FACULDADE CATUAÍ. **Normas – Trabalhos Acadêmicos 2012**. Padrão para apresentação de trabalho de conclusão de curso da Faculdade Catuaí. Cambé, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios e Casos práticos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEHRER, Robert N.. **Simplificação do Trabalho: pensamento criador nos problemas do trabalho**. 3ª ed. São Paulo: IBRASA, 1973.

LINHARES, Leticia Mosso de Azevedo; FREITAS, Andre Luis Policani. Avaliação da qualidade de serviços em academias de ginástica: um estudo experimental. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UENF, 2011.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo Nossa de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik; FLEURY, Afonso; MELLO, Carlos Henrique Pereira; NAKANO, Davi Noboru; TURRIONI, João Batista; HO, Linda Lee; MORABITO, Reinaldo; MARTINS, Roberto Antonio; PUREZA, Vitória. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIYASHITA, Paula Tiemi; SALOMON, Valerio Antonio Pamplona. Mapeamento de processos em uma empresa prestadora de serviços de seguros. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Unesp, 2011.

MIZUNO, Shigeru. **Gerência para melhoria da Qualidade: As Sete Novas Ferramentas de Controle da Qualidade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.

NAGAKUBO, Lumi Eliane. **Mapeamento de Processos: Estudo de Caso de uma financeira atuante no segmento de Crédito Consignado**. Trabalho de Conclusão de Cursos – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

OISHI, Michitoshi. **TIPS – Técnicas Integradas na Produção e Serviços: Como planejar, treinar, integrar e produzir para ser competitivo**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, André Luis Santos de. **Utilização de ferramentas da qualidade visando o aumento da produtividade**. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.

PASQUALINI, Fernanda; ZAMBERLAN, Luciano; HUBNER, Michel Djavan. O Just In Time em operações de transporte: um estudo de caso em uma empresa no noroeste do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Unijuí, 2011.

PICANCO, Ailson Renan Santos; FRANCA, Fernanda Silva de Assis; CRUZ, Leandro Dela Flora; SANTOS, Lirha Freitas. Estudo de padronização e definição da capacidade produtiva de uma indústria de bebidas visando um controle mais eficiente do processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UEPa, 2011.

REICHERT, Cristina; BORGES, Marco Antonio Viana; VEIT, Douglas Rafael. Estudo e padronização dos processos de gestão das secretárias da pós-graduação Lato Sensu em uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UNISINOS, 2011.

RIBEIRO, Janaina Rodrigues; FERNANDES, Barbara Coutinho; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. A questão da agregação de valor no mapeamento de processo e no mapeamento de falhas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Unifei, 2010.

SALGADO, Eduardo Gomes; SILVEIRA, Lucas de Abreu; AZEVEDO, Luciana. Implementação da ISO 9001:2008 em um laboratório de uma instituição pública federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UNIFAL-MG, 2011.

SANTANA, Lydiane da Silva; BORGES, Felipe Augusto Santos; BORGES, Florencio Guimaraes. Aplicação do servisse blueprint como ferramenta de análise e mapeamento de processos em serviços, um estudo de caso em uma concessionária de máquinas pesadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: FPA, 2011.


TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSETTI, Roberta; MILAN, Gabriel Sperandio. Estudo sobre melhorias em processos com impacto na eficiência operacional de um laboratório de análises clínicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UCS, 2011. p. 14.

VOLPATO, Fernanda Braz; LEAL, Gislaine Camila Lapasini; SOUZA, Flavio Avanci de; CARDOZA, Edwin. Mapeamento de processos: um estudo de caso em uma indústria de produção de fios singelos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: COCAMAR; UEM; UTFPR, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO - AUTOMÓVEL

		Nossa Administradora e Corretora de Seguros LTDA Av. Alicio Arantes Campolina, 2882 - Jardim Real Maringá - PR / CEP 87083-020 - TEL.: (44) 32261505						
Operador:		Data:	/ /					
Nova Cotação - Automóvel								
Nome Completo: _____								
Data de nascimento: ____/____/____								
CPF / CNPJ: _____ RG: _____								
Estado Civil: Uni. Est. () Casado () Solteiro () Separado () Viúvo ()								
Veículo: _____								
Ano/modelo do veículo: ____/____ Placa: _____-_____ 0 KM () Renavam : _____								
Chassi: _____ CEP Residencial: _____-_____								
Residência: Casa () Apartamento () Portão : Manual () Automático ()								
Veículo: Alienado () Quitado () Uso do veículo: Uso comercial () Locomoção Diária ()								
Residentes com o segurado que são habilitados:								
• Nome: _____		Nome: _____						
• Data de nascimento: ____/____/____		Data de nascimento : ____/____/____						
• Estado civil: _____		Estado civil: _____						
• Nome: _____		Nome: _____						
• Data de nascimento: ____/____/____		Data de nascimento: ____/____/____						
• Estado civil: _____		Estado civil: _____						
Possui condutores de 18 a 25 anos: () Feminino () Masculino _____ Idade.								
Profissão: _____								
() Possui garagem fechada no trabalho () Não possui garagem fechada no trabalho.								
Data da 1ª habilitação: _____								
Usa para ir à: Faculdade () Pós-Graduação () Academia () Nenhum ()								
Seguro: Novo () Renovação () Qual seguradora: _____ Bônus: _____								
Indicação <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Carteira de Cliente <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/>								
Telefone para contato: () _____-_____ Email: _____								
Fipe	Franquia	RCF Materiais	RCF Corporais	Danos Morais	Assistência 24 horas	Vidros	Carro Reserva	APP
	Reduzida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/>							

Apêndice B - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO - EMPRESARIAL



Nossa Administradora e Corretora de Seguros LTDA
 Av. Alicia Arantes Campolina, 2882 - Jardim Real
 Maringá - PR / CEP 87083-020 - TEL.: (44) 32261505

Operador: _____ Data: ____ / ____ / ____

Nova Cotação - Empresarial

Nome da Empresa: _____

CNPJ: _____

Cep : _____ - _____

Endereço: _____

Número: _____

Atividade: _____

Construção: () Mista inferior () Superior sólida

Valor em risco: R\$ _____

Cobertura: () Prédio () Prédio + conteúdo () Conteúdo


Coberturas:

Cobertura	Valor	Cobertura	Valor
Incêndio, raio e explosão		Roubo / Furto Qualif. De Itens	
Danos Elétricos		Anúncios Luminosos	
Perda / Pgto de aluguel		R.C. Operações	
Quebra de Vidros		Desmoronamento / Alagam.	

Itens de Seguranga:

Itens de Seguranga	Possui?	Itens de Seguranga	Possui?
Extintor			
Hidrantes			
Sprinkles			

Apêndice C - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO - RESIDENCIAL

		Nossa Administradora e Corretora de Seguros LTDA Av. Alicia Arantes Campolina, 2882 - Jardim Real Maringá - PR / CEP 87083-020 - TEL.: (44) 32261505																									
Operador:		Data:	/ /																								
Nova Cotação - Residencial																											
<p>Nome Completo: _____</p> <p>Data de nascimento : ___/___/___</p> <p>CPF / CNPJ: _____</p> <p>Estado Civil : Uni. Est. () Casado () Solteiro () Separado () Viúvo ()</p> <p>CEP : _____-_____</p> <p>Endereço: _____</p> <p>Número: _____</p> <p>Tipo: () Apartamento () Casa () Casa em cond. fechado</p> <p>Utilização: () Habitual () Veraneio</p> <p>Construção: () Mista inferior () Superior sólida</p> <p>Cobertura: () Prédio () Prédio + conteúdo () Conteúdo</p> <p>Alarme Monitorado: () Sim () Não</p> <p>Coberturas:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cobertura</th> <th>Valor</th> <th>Cobertura</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Incêndio, Raio e Explosão</td> <td></td> <td>Roubo / Furto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vendaval, Granizo, Impacto</td> <td></td> <td>Quebra de vidros</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Danos Elétricos</td> <td></td> <td>Resp. Civil Familiar</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desmoronamento / Alagam.</td> <td></td> <td>Resp. Civil Empregada</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Cobertura	Valor	Cobertura	Valor	Incêndio, Raio e Explosão		Roubo / Furto		Vendaval, Granizo, Impacto		Quebra de vidros		Danos Elétricos		Resp. Civil Familiar		Desmoronamento / Alagam.		Resp. Civil Empregada					
Cobertura	Valor	Cobertura	Valor																								
Incêndio, Raio e Explosão		Roubo / Furto																									
Vendaval, Granizo, Impacto		Quebra de vidros																									
Danos Elétricos		Resp. Civil Familiar																									
Desmoronamento / Alagam.		Resp. Civil Empregada																									

**Apêndice D - QUESTIONÁRIO PARA COTAÇÃO DE SEGURO – VIDA
INDIVIDUAL**



Nossa Administradora e Corretora de Seguros LTDA
 Av. Alicia Arantes Campolina, 2882 - Jardim Real
 Maringá - PR / CEP 87083-020 - TEL.: (44) 32261505

Operador: _____ Data: ____ / ____ / ____

Nova Cotação - Vida Individual

Nome: _____

CPF: _____

Data Nascimento: ____/____/____

Endereço: _____

Número: _____ CEP : _____ - _____

Peso: _____ kg Altura: _____ m

É fumante? () Sim () Não

Profissão: _____

Renda Mensal: R\$ _____

Capital Segurado: R\$ _____

Cobertura: () Individual () Cônjuge - 50% () Filho - 25%

Coberturas:

Cobertura	Valor
Morte	
Morte Acidental	
Indenização Especial por Acidente	
Morte com Pagamento Antecipado por IFPD-MIFPD	
Invalidez Permanente Total ou Parcial por Acidente	
Despesas Médicas Hosp. e Odont.	
Doenças Graves	
Cobertura/Diagnóstico de Câncer	
DIT - Diárias por Incapacidade Temporária	

Assistência Funeral: () Individual () Familiar

Apêndice E - CONTROLE DE PROCEDIMENTOS PARA PROPOSTA

<p><i>CONTROLE DE PROPOSTA:</i></p> <p>VISTORIA: _____</p> <p>PROTOCOLO: _____</p> <p>REL BENS: _____</p> <p>CÓPIA AP ANTERIOR: _____</p> <p>OBS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Apêndice F - ETIQUETA DE AVISO DE PARCELAS

<p><u>ATENÇÃO</u></p> <p>CARNÊ PARA PAGAMENTO</p> <p>VENC: ____/____/____</p>

Apêndice H - CARTA DE CANCELAMENTO



À Companhia _____ Seguros,

Eu, _____,

CPF/CNPJ: _____, solicito o cancelamento da minha apólice

nº _____, item _____, com vigência de ____/____/____ à

____/____/____, pelo motivo descrito abaixo.

Descrição do item segurado:

Motivo do cancelamento:

Declaro ser verdade todas as informações ditas acima.

Nome:

CPF:

Nossa Adm. E Corretora de Seguros LTDA

CNPJ: 85.092.203/0001-08

Apêndice I - TABELA PARA CONTROLE DE PROPOSTAS

GLOSSÁRIO

Apólice	Documento que formaliza o contrato de seguro, estabelecendo os direitos e as obrigações da sociedade seguradora e do segurado e discriminando as garantias contratadas. (Circular SUSEP nº 308/05)
Cobertura	É a designação genérica dos riscos assumidos pelo Segurador. (Circular SUSEP 354/07).
Corretor de Seguro	Profissional habilitado e autorizado a angariar e promover contratos de seguros, remunerado mediante comissões estabelecidas nas tarifas. (Circular SUSEP 354/07).
Endosso	Documento, emitido pela seguradora, por intermédio do qual são alterados dados e condições de uma apólice, de comum acordo com o segurado. (Resoluções CNSP 184/08).
Proposta de Seguro	Instrumento que formaliza o interesse do proponente em contratar o seguro. (Circular SUSEP 347/07).
Questionário de Avaliação de Risco de [Seguro de Automóvel]	Formulário de questões, parte integrante da proposta de seguro, e que deve ser respondido pelo Segurado, de modo preciso, sobre os condutores e as características do uso do veículo e demais elementos constitutivos do risco a ser analisado pela seguradora. É utilizado para o cálculo do prêmio do seguro e como parâmetro para avaliação da regularidade da cobertura em caso de sinistro. (Circular SUSEP 306/05).
Segurado	Pessoa física ou jurídica que, tendo interesse segurável, contrata o seguro em seu benefício pessoal ou de terceiro. (Resoluções CNSP 184/08).
Seguro	Contrato mediante o qual uma pessoa denominada Segurador, se obriga, mediante o recebimento de um prêmio, a indenizar outra pessoa, denominada Segurado, do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato. (Circular SUSEP 354/07).
Sinistro	Ocorrência do risco coberto, durante o período de vigência do plano de seguro. (Resolução CNSP 117/04).
Terceiro	No Seguro de Responsabilidade Civil, trata-se do prejudicado por ato ou fato cuja responsabilidade é atribuída ao segurado. O seguro objetiva, justamente, cobrir os prejuízos financeiros que eventualmente o segurado venha a ter em ações civis propostas por terceiros prejudicados. (Circular SUSEP 291/05).
Vistoria	Inspeção feita por peritos para verificação das condições do objeto do seguro. (Circular SUSEP 321/06).

