

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Adrieli Pfaff

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE SEGUROS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Santa Cruz do Sul

2017

Adrieli Pfaff

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE SEGUROS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão III apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cícero Eisenberger

Santa Cruz do Sul

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio prestado para a realização deste trabalho. Em especial, agradeço aos meus pais, irmã e namorado, pela paciência, motivação e auxílio recebidos nesta fase final do curso.

Meu agradecimento também aos professores e principalmente ao meu orientador, professor Cícero, pela atenção e auxílio na elaboração dos trabalhos, permitindo minha evolução pessoal e profissional.

RESUMO

A busca pelo aperfeiçoamento dos negócios, bem como da melhor maneira de satisfazer seus clientes, faz com que as empresas tenham a necessidade de continuamente aprimorar seu modelo de gestão, visando entregar o melhor produto ou serviço, com qualidade e confiabilidade constantes. Partindo deste pressuposto, uma instituição financeira cooperativa que oferta a seus associados o produto seguro residencial e seguro automóvel deve prezar pela assertividade em todas as suas contratações. Diante disso, o objetivo deste trabalho é analisar os processos de seguros residenciais e de automóveis dentro de uma agência de uma instituição financeira, com o intuito de identificar qual é o fluxo das tarefas realizadas, identificando pontos passíveis de melhorias a serem propostas. Para atingir o objetivo deste trabalho, se fez necessário utilizar uma metodologia de estudo de caso, unida a uma pesquisa qualitativa, possibilitando abordar as informações necessárias. Diante disto, tornou-se possível mapear, através de fluxogramas, como cada processo se comporta e como é possível trazer melhorias para o mesmo. Ainda, a observação dos processos possibilitou coletar informações referentes às falhas detectadas, permitindo comparar as teorias estudadas com a realidade da empresa, a fim de propor alguma melhoria que contribuísse para evitar as falhas recorrentes. Tendo em vista este diagnóstico de falhas, conclui-se como sugestões de melhorias, a utilização de um *check-list* para cada modalidade de seguro estudada, contemplando os questionamentos necessários para evitar retrabalho dos colaboradores, impressões desnecessárias e possível desgaste de relacionamento com o associado em caso de algum problema com o acionamento do seu seguro. Também, verificou-se a necessidade de adequar os sistemas utilizados para tornar a cotação do seguro residencial mais ágil e efetiva, utilizando apenas um único sistema de cotação que contemple todas as seguradoras parceiras. Por fim, outra sugestão de melhoria é a integração dos sistemas de cadastro e de cotação de seguros, fazendo com que exista uma validação de dados e maior dificuldade de existir algum erro no processo.

Palavras-chave: Processos, padronização, seguros, qualidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo geral	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
1.2 Justificativa.....	10
1.3 Apresentação da empresa.....	11
1.3.1 Missão, Visão e Valores.....	12
1.3.1.1 Missão.....	12
1.3.1.2 Visão	12
1.3.1.3 Valores.....	13
1.3.2 O Sicredi	13
1.3.3. Agência Sicredi de Vale do Sol.....	16
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1. Gestão da qualidade	17
2.1.1. Sistemas de gestão da qualidade.....	20
2.1.1.1. Ciclo PDCA.....	20
2.1.1.2. ISO 9001.....	21
2.1.2. Ferramentas de controle de qualidade.....	21
2.1.2.1. Diagrama de causa e efeito.....	22
2.1.2.2. Folha de verificação	23
2.1.2.3. Diagrama de Pareto	23
2.1.2.4. Histograma	24
2.1.2.5. Gráficos de dispersão	25
2.1.2.6. Cartas de controle	25
2.1.2.7. Técnica dos 5 porquês	26
2.2. Gestão de processos	26
2.2.1. Classificação dos processos.....	29
2.2.2. Padronização de processos.....	30
2.2.3. Mapeamento de processos	30
2.2.3.1. Fluxograma.....	31
2.2.4. Indicadores de desempenho.....	32
2.2.5. BPM (Business Process Management)	33

3	MÉTODO DE PESQUISA.....	39
3.1	Delineamento da pesquisa	39
3.2	Técnicas de coleta de dados	40
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1.	Contextualização do caso.....	41
4.2.	Análise dos dados.....	42
4.2.1.	Representação e análise dos Processos	42
4.3.	SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	47
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS.....	51

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Sicredi	14
Figura 2 – Área de atuação do Sicredi no Brasil	15
Figura 3 – Área de abrangência da cooperativa	16
Figura 4 – Conceito de qualidade	18
Figura 5 – Premissas da qualidade.....	19
Figura 6 – Ciclo PDCA	21
Figura 7 – Diagrama de causa e efeito	22
Figura 8 – Histograma.....	24
Figura 9 – Gráfico de controle.....	25
Figura 10 – Ações de um processo	27
Figura 11 – Hierarquia de processos.....	29
Figura 12 – Simbologia para construção de fluxogramas	31
Figura 13 - Conexão do BPM e objetivos estratégicos	34
Figura 14 – Visão física e lógica de processos	36
Figura 15 – Arranjo de atividades de um processo.....	37
Figura 16 – Etapas do modelo de BPM	38
Figura 19 - Fluxograma contratação seguro automóvel.....	43
Figura 20 – Renovação de seguro automóvel	44
Figura 21 - Contratação de seguro residencial.....	45
Figura 22 - Renovação seguro residencial.....	46
Figura 27 - Fluxograma de renovação automóvel com check-list .. Erro! Indicador não definido.	
Figura 28 – Fluxograma de renovação residencial com check-list. Erro! Indicador não definido.	

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a globalização trouxe para o mercado um fator determinante para o posicionamento das organizações: a competitividade. A partir de então iniciou-se uma busca constante pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas tecnologias que pudessem trazer alguma vantagem competitiva e colocar a organização em posição privilegiada frente aos concorrentes. Diante deste impasse surgiram os métodos e programas de gestão da qualidade, voltados à otimização dos processos e controle de possíveis falhas existentes que ocorriam sem se ter conhecimento, e sem contar com medidas que permitissem corrigir o problema e suas causas.

A gestão dos processos organizacionais, aliado à gestão da qualidade, possibilita a entrega de melhorias que trazem benefícios financeiros, de produtos ou serviços e, principalmente, permitem à empresa se posicionar frente ao mercado com uma imagem que traga credibilidade e confiança, fator este que cada vez mais atrai o consumidor. Com tantas variáveis a considerar em relação a este assunto, fica claro a importância de se estabelecerem ações e programas que efetivamente atuem no controle e manutenção da homogeneidade daquilo que é oferecido ao público, envolvendo a organização como um todo.

Desta forma, quem procura investir em melhorias na qualidade encontra diversos modelos e ferramentas aplicáveis nos processos, que trazem mudanças significativas quando utilizadas de forma correta. Um dos principais modelos de gestão da qualidade é o ciclo PDCA, sigla originária do inglês: *plan, do, check, action*, que indica o fluxo aplicado neste modelo. Ele considera o fator melhoria contínua como parâmetro para sua aplicação, seguindo o ciclo de planejar, fazer, checar e agir. Seguindo estes passos é possível aplicar novas formas de organização do trabalho, alterando-o sempre que necessário até encontrar o modelo ideal, que melhor se encaixe nas necessidades da organização.

Além do ciclo PDCA, a gestão da qualidade conta ainda com algumas ferramentas que podem auxiliar significativamente nas operações realizadas dentro da organização, como por exemplo: diagrama de causa e efeito, fluxograma, diagrama de Pareto, folha de verificação, histograma, gráficos de dispersão e cartas de controle. Cada uma delas, a sua maneira, contribui para a melhoria dos processos, conforme pode ser visto no decorrer deste trabalho.

Com a constante mudança e incorporação de novos métodos, surge como meio de aperfeiçoar a gestão dos processos o BPM, do inglês *Business Process Management*, modelo que se utiliza do mapeamento de processos e da inter-relação entre os mesmos, evidenciando a necessidade de conhecer, desde o início até o final, como ocorre a transformação das matérias-primas no produto acabado oferecido ao cliente. Aplicando-o é possível apontar as falhas e excluí-las do processo, tornando-o mais confiável.

A literatura trata de diversos assuntos e ferramentas que auxiliam neste processo de melhoria, desde simples controles e desenhos de processos até *softwares* mais sofisticados e com maiores recursos. Tudo isso voltado à diminuição de custos, retrabalho, de produtos defeituosos e, principalmente, voltados para uma melhor experiência do consumidor com o produto e a organização.

Desta forma, surgiu a necessidade de verificar-se como estão sendo realizados os processos de seguros da agência Sicredi de Vale do Sol, analisando as possíveis falhas e problemas encontrados a fim de melhorar sua qualidade e melhor satisfazer as necessidades dos associados.

1.1 Objetivos

Os objetivos servem para delimitar o tema e as questões a serem compreendidas durante o trabalho, servindo de base para as pesquisas a serem feitas. São divididos em: objetivo geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Diagnosticar, analisar e propor possíveis melhorias nos processos de seguros da agência Sicredi de Vale do Sol.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e mapear os processos de seguros da agência;
- Identificar as falhas existentes a partir da coleta de dados;
- Analisar o processo e identificar as causas das falhas existentes;
- Propor possíveis melhorias.

1.2 Justificativa

A realização deste trabalho surgiu devido à necessidade de aprimorar os conceitos de gestão de processos e gestão da qualidade, assuntos de extrema importância para as organizações que tem interesse em se manter à frente no mercado.

Segundo o SEBRAE (2017), gerir os processos com qualidade tem como objetivo impactar nas vendas, aumentando-as através do valor percebido pelo consumidor, ou seja, o quanto de benefício ele recebe frente ao que está pagando pelo produto.

Com o aumento da competitividade no mercado, as organizações estão buscando ferramentas que as auxiliem de forma a possuir um diferencial, que atenda às exigências cada vez maiores dos consumidores. Pensando nisso, surgiu a necessidade de efetuar uma busca mais aprofundada em relação à gestão da qualidade e processos, pesquisando os modelos já utilizados e as tendências que estão sendo lançadas no mercado, e que vem de encontro ao aperfeiçoamento constante que as organizações tanto almejam.

Desta forma, este trabalho vai avaliar o desenvolvimento dos processos de seguros realizados em uma agência de uma instituição financeira cooperativa, buscando analisar como os mesmos ocorrem, quais são as suas falhas e o que pode ser feito para melhorá-los. Esta pesquisa servirá para compreender o funcionamento e para tentar aprimorar a experiência e satisfação dos associados que utilizam os produtos oferecidos.

Analisando os problemas enfrentados nestes processos, é possível identificar suas causas e propor melhorias para que não voltem a ocorrer, melhorando, assim, a credibilidade dos seguros e evitando insatisfação com os produtos oferecidos.

Portanto, é imprescindível analisar estes processos, aplicando métodos mais atualizados que proporcionam um atendimento padronizado e constante, satisfazendo as necessidades dos associados.

1.3 Apresentação da empresa

A organização escolhida para este trabalho é a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Serra – Sicredi Centro Serra RS, sediada na cidade de Agudo, Rio Grande do Sul. A cooperativa é integrante do sistema Sicredi e a agência em que o estudo será realizado localiza-se no município de Vale do Sol, RS.

Segundo o Banco Central do Brasil (BCB), cooperativas de crédito são instituições financeiras criadas a partir da associação de pessoas e voltadas para prestar serviços financeiros para as mesmas. As cooperativas deste ramo são supervisionadas pelo BCB e seguem uma série de normas de funcionamento.

Conforme a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 - define a Política Nacional de Cooperativismo, são apresentadas as seguintes disposições:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

1.3.1 Missão, Visão e Valores

Os conceitos de missão visão e valores são parte fundamental na constituição de uma organização, pois são os responsáveis por dar sentido e foco, direcionando para o caminho pré-estabelecido pela empresa. Estes conceitos, inseridos dentro do Sicredi, são apresentados abaixo.

1.3.1.1 Missão

Verifica-se acima que a missão, conforme Chiavenato (2009) demonstra o porquê de uma organização existir, qual o seu propósito, demonstrando quem é, o que faz e por que faz. Desta forma, a missão do Sicredi é a seguinte:

“Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.”

1.3.1.2 Visão

Chiavenato (2009) diz que identificar a visão de uma organização é demonstrar como está no presente e como pretende se posicionar no futuro. A visão do Sicredi está descrita a seguir:

“Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.”

1.3.1.3 Valores

Os valores do Sicredi são os seguintes:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do associado;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da instituição como sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;
- Eficácia e transparência na gestão.

Todos estes valores, segundo Oliveira (2006), demonstram no que a organização acredita, quais os seus verdadeiros princípios.

1.3.2 O Sicredi

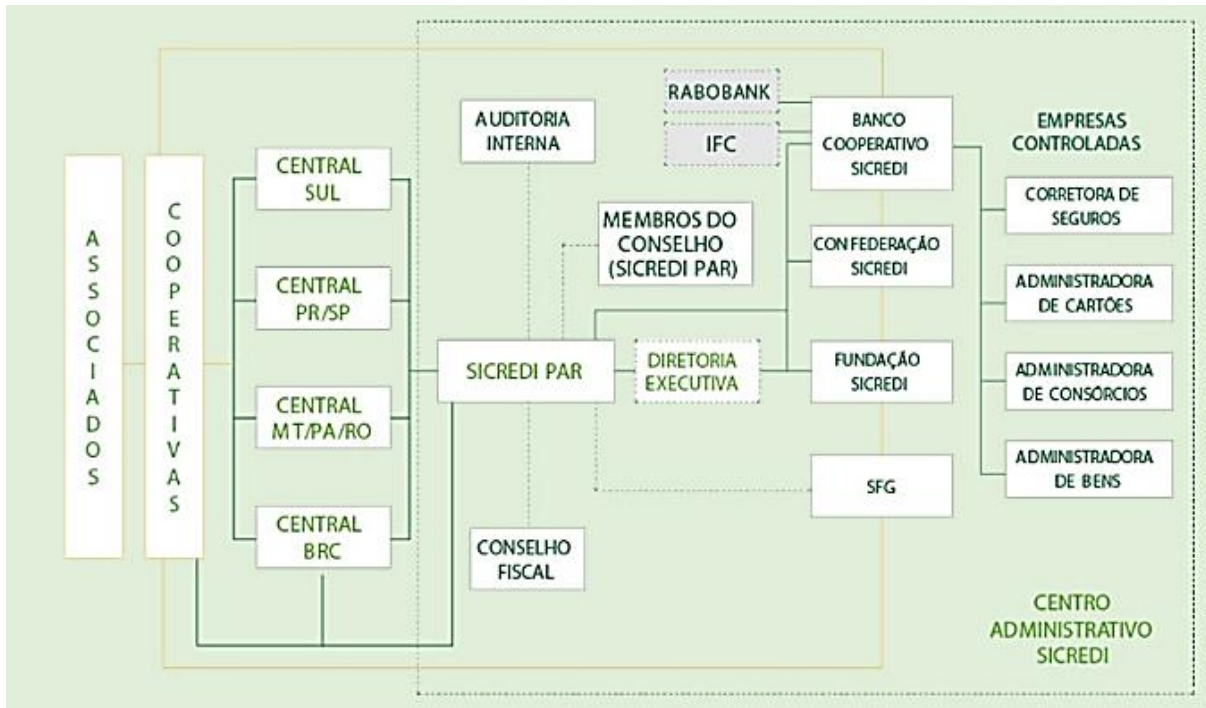
O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa, atuante em vinte estados brasileiros e em um mil cento e setenta e um municípios, que tem como objetivo principal oferecer soluções financeiras para seus associados, a fim de contribuir para o desenvolvimento da região onde atua. Ainda, o Sicredi é a única instituição financeira presente em cento e oitenta e um dos municípios abrangidos. Dos seus três milhões e meio de associados, 71% são pessoas físicas (PF), 19% pertencem a segmento agro e 10% são pessoas jurídicas (PJ).

Conforme mostra o organograma da figura 1, o Sicredi é dividido em diversas empresas que exercem suas atividades em conjunto, garantindo o bom funcionamento do sistema. Estas empresas são:

- Banco Cooperativo, que realiza o controle de uma Administradora de Cartões, Bens e Consórcios, e da Corretora de Seguros Sicredi;
- Fundação Sicredi, que está à frente dos programas sociais, como o PUFV (Programa a União Faz a Vida) que é elaborado em escolas parceiras, proporcionando educação cooperativa para crianças e adolescentes;
- Confederação Sicredi, que possui uma equipe à disposição para prestar suporte, oferecendo auxílio às demais empresas do sistema;

- SicrediPar, que é a Sicredi Participações, responsável por representar o sistema, elaborar e propor políticas e delimitação do planejamento estratégico;
- Cinco Centrais Regionais, responsáveis pela supervisão das cooperativas em sua área de atuação.

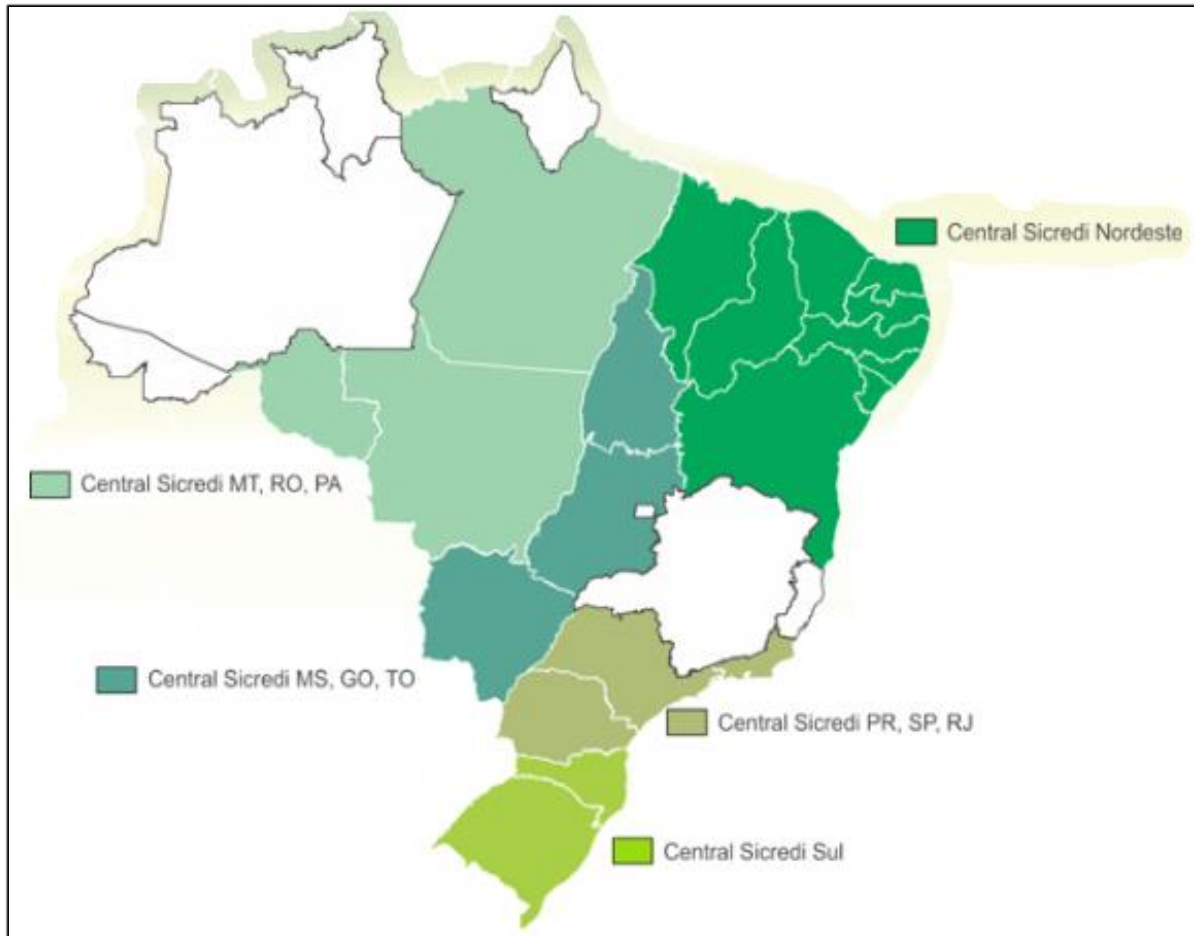
Figura 1 – Organograma Sicredi



Fonte: Site Institucional Sicredi (www.sicredi.com.br) Acessado em 25/03/2017.

As Centrais são divididas pelas regiões do país, denominadas como: **Central Sicredi Sul** (RS e SC); **Central PR/SP/RJ**; **Central MT, RO, PA**; **Central Brasil Central** (MS, GO e TO) e a **Central Nordeste** (AL, SE, PE, CE, MA, PB, RN, PI e BA).

Dentro das Centrais existem ainda cento e dezoito cooperativas, distribuídas pelo país, que respondem às Centrais conforme sua localização no território nacional, como mostra a figura 2.

Figura 2 – Área de atuação do Sicredi no Brasil

Fonte: Crescer, Programa de Formação Cooperativa 2016.

Abaixo das cooperativas estão localizadas as agências, aproximadamente mil e quinhentas espalhadas do sul até o norte do Brasil. As agências são responsáveis pelo atendimento de cerca de três milhões e quatrocentos mil associados, que procuram a instituição para realizar suas movimentações financeiras, aderindo a produtos e serviços oferecidos pelo Sicredi, preparando-se e buscando apoio para realizar o planejamento do seu futuro financeiro, conhecendo as possibilidades de negócios que possam ser mais adequadas para suprir as necessidades de cada indivíduo.

1.3.3. Agência Sicredi de Vale do Sol

Este trabalho realiza-se em uma das agências da cooperativa Sicredi Centro Serra: a agência situada no município de Vale do Sol, Rio Grande do Sul. Esta agência integra a cooperativa, juntamente com outras treze distribuídas pela região, formando um grupo de empresas, conforme demonstra a figura 3.

Figura 3 – Área de abrangência da cooperativa



Fonte: Site Sicredi Centro Serra (www.sicredicentroserra.coop). Acessado em: 25/03/2017.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Devido à globalização da economia, Chirolí (2016), diz que as empresas passaram, obrigatoriamente, a pensar em formas que as tornassem mais competitivas, pois com a entrada de inúmeros concorrentes no mercado foi necessária a adoção de novas práticas de gestão com o intuito de alcançar o resultado esperado. Desta forma, foram incluídas na rotina das organizações, ferramentas de gestão que contribuíssem para este aprimoramento, visando fazer mais e melhor a cada dia.

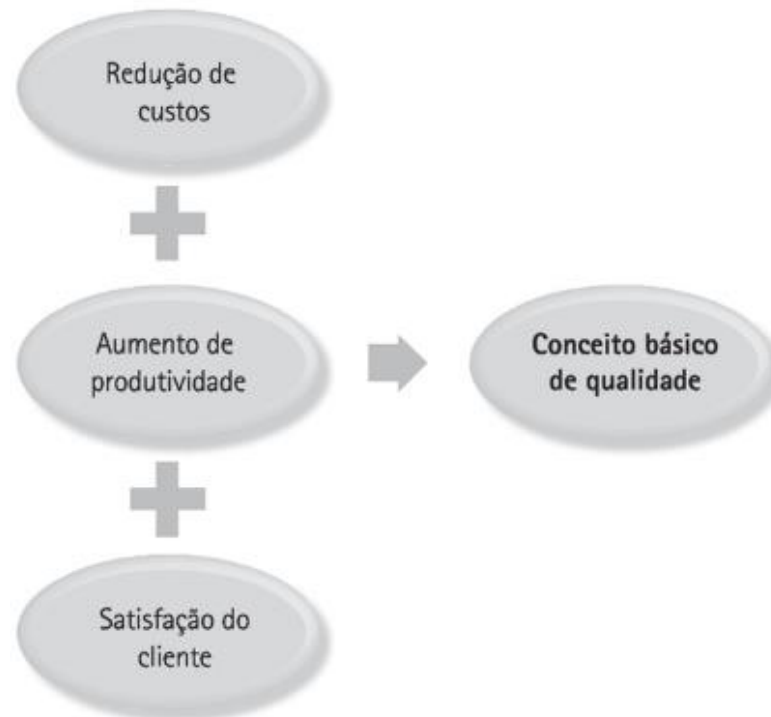
2.1. Gestão da qualidade

A palavra qualidade, segundo Seleme (2012), vem do latim *qualitate*, que é relacionado às trocas entre as organizações e o mercado, considerando que devem atender às necessidades dos consumidores e manter um padrão de produto ou serviço disponibilizado.

Qualidade significa muito mais do que a integridade de um produto manufaturado. Trata-se de um conceito complexo e muito mais abrangente, pois representa uma filosofia, um sistema de metodologias e práticas e um compromisso com a excelência de negócios que abrange todas as áreas, os indivíduos e as questões de uma organização. (CHIROLI, 2016, p. 20).

Para Pearson (2011), qualidade está ligada ao seguinte conceito: “fazer melhor, com menor custo, entregando ao cliente produtos que correspondam a suas expectativas ou as superem”. A figura 4 demonstra este conceito.

Diante disso, compreende-se que o conceito de qualidade total é inerente à diminuição dos custos da empresa, pois segundo Pearson (2011), reduz os erros nos processos, deixando de causar desperdício de recursos e aumentando a produtividade. Também evita o retrabalho por parte do empregado e otimiza o fator humano, evitando o estresse e frustrações decorrentes de problemas enfrentados.

Figura 4 – Conceito de qualidade

Fonte: Pearson, 2011

Para Chiavenato (2014), qualidade é adequar-se aos padrões pré-estabelecidos e atender às especificações de produto ou serviço. Quando estes atendem aos padrões definidos são considerados de alta qualidade, contribuindo para a diminuição dos custos devido à grande aceitação do produto. Considera-se então, que a qualidade resulta em custo, porém a falta desta implica em custos maiores ainda para a empresa.

As três premissas da qualidade, conforme Pearson (2011) explica na figura 5, implicam na ética, relacionada desde a compra da matéria-prima até o pós-venda com o cliente, onde a empresa visa o desenvolvimento da sociedade onde está inserida. Em não gerar custos, pois evita os desperdícios nos processos, e ainda, a última premissa diz respeito ao início do pensamento da qualidade antes mesmo da produção, devido ao fato de prevenir que algum erro seja apontado após o produto estar finalizado.

Com este pensamento, reduz-se o custo e tempo investidos em um produto que não poderá ser entregue ao consumidor final, por inconformidade com o padrão.

Figura 5 – Premissas da qualidade

Fonte: Pearson, 2011.

Para Pearson (2011), “gerir a qualidade é, portanto, disseminá-la nas organizações, de modo que ela passe a fazer parte do modo de pensar de todos, e não apenas do seu modo de fazer”. Em resumo, é construir um pensamento voltado à qualidade, colocando-o a frente nas tomadas de decisão.

Neves (2012) conclui que, para que exista gestão da qualidade é necessário o comprometimento da alta administração, políticas de aperfeiçoamento constante, treinamentos, processos padronizados, integração de todas as partes envolvidas na organização e propósitos bem definidos. Para atender a estes requisitos de uma boa gestão, são necessárias ferramentas que auxiliem no controle e análise da qualidade.

2.1.1. Sistemas de gestão da qualidade

Os sistemas de gestão da qualidade foram implantados dentro das organizações a partir da necessidade de aprimoramento criada pela globalização, fazendo com que as empresas que pretendem se manter à frente no mercado tenham que investir em melhorias. A seguir são apresentados alguns destes sistemas e métodos.

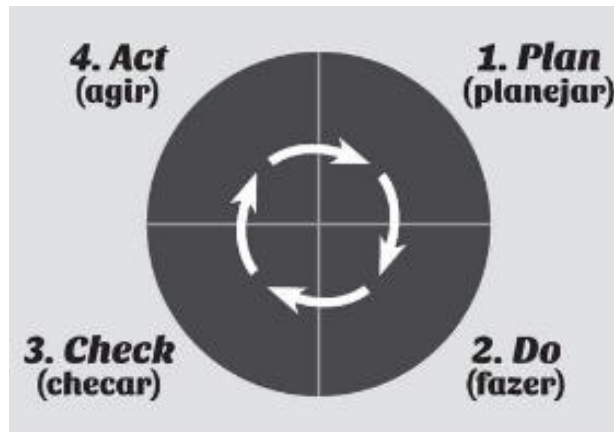
2.1.1.1. Ciclo PDCA

Segundo Chirolí (2016), o ciclo PDCA (*plan, do, check, action*), pode ser considerado a base dos modelos de gestão da qualidade. Este modelo permite a melhoria contínua e o correto funcionamento dos processos.

Conforme Trivelatto (2010), o método do ciclo PDCA busca sempre pela melhoria contínua, aplicando quatro etapas e avaliando os resultados ao final do ciclo, para então fazer ajustes necessários e reiniciá-lo.

As quatro etapas que compõe o método são apresentadas, conforme esquema da figura 6, onde Chirolí (2016) explica que elas desempenham funções necessárias para a aplicação e retorno positivo deste método. As etapas são as seguintes:

- *Plan* (planejar): processo onde os gestores estabelecem as metas e objetivos a serem alcançados, bem como quais os caminhos a serem seguidos a fim de respeitar a política da empresa e satisfazer as exigências dos clientes. Um bom planejamento oferece ótimos resultados.
- *Do* (fazer): É a etapa onde são realizados os treinamentos de pessoal para executar as atividades pré-estabelecidas na etapa anterior.
- *Check* (Checar): Nesta etapa são verificados e descritos os efeitos e resultados gerados pelo trabalho executado.
- *Action* (agir): Depois de analisados os dados da etapa anterior, é necessário agir de acordo. Se o planejamento foi bem executado, este é padronizado. Caso não tenha sido aprovado, inicia-se novamente o ciclo, planejando outro método para solucionar o problema, até que seja encontrado e padronizado. Estes passos têm por finalidade promover a melhoria contínua nos processos.

Figura 6 – Ciclo PDCA

Fonte: Chirolí, 2016.

Para Neves (2012), o ciclo PDCA é um eficiente método para atingir melhorias no processo, pois padroniza informações, impede a ocorrência de erros lógicos e facilita a compreensão das informações, buscando sempre a melhoria contínua.

Antigamente o ciclo PDCA, segundo Trivellato (2010), era utilizado apenas nos processos produtivos, porém na atualidade estão inseridos em diversos processos da organização, sendo aplicado em todas as áreas conforme necessidade e adaptações necessárias.

2.1.1.2. ISO 9001

A ISO 9001, conforme site do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), trata-se de uma norma que estabelece algumas condições para o sistema de gestão da qualidade (SGQ). O objetivo da ISO é trazer maior confiança de que o fornecedor se enquadre de forma consistente no que foi especificado.

2.1.2. Ferramentas de controle de qualidade

Com o passar dos anos e o aumento da complexidade dos processos, as pessoas perceberam a necessidade de conhecer e melhorar suas atividades, buscando oferecer um diferencial frente à concorrência. Neves (2012), afirma que durante a existência do homem, muitos mecanismos vêm sendo utilizados para

padronizar, organizar e sistematizar suas ações, visando favorecer a existência individual e coletiva.

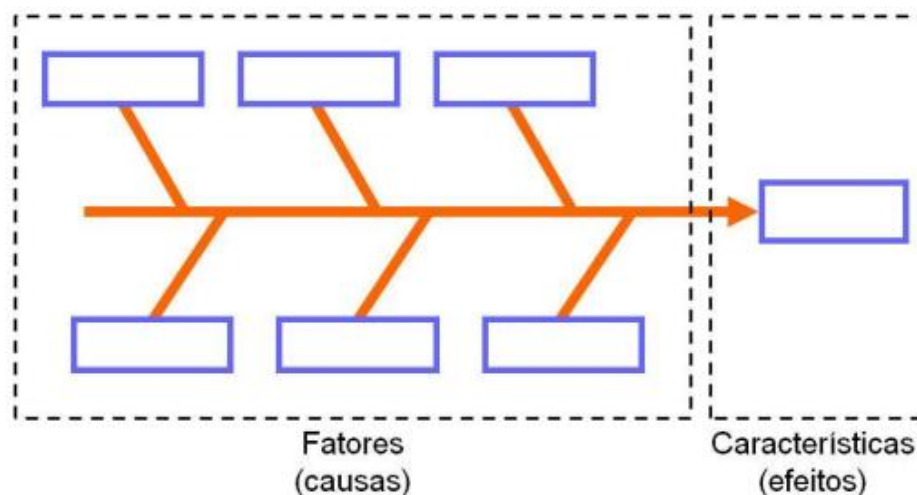
Trivellato (2010) cita que para existir melhoria contínua dentro de uma organização é necessário que todos os envolvidos conheçam e entendam o motivo da implantação de uma melhoria. Desta forma, os envolvidos podem opinar na identificação e resolução dos problemas, estando aptos a contribuir com sugestões e utilizando ferramentas que os auxiliem nesta busca. Das ferramentas utilizadas, as sete listadas abaixo são consideradas as principais.

2.1.2.1. Diagrama de causa e efeito

Oliveira (2010) define o diagrama de causa e efeito como uma representação gráfica que possibilita organizar informações de acordo com suas semelhanças, levando em consideração seis eixos (método, material, máquinas, meio ambiente, mão-de-obra e medição) tornando mais fácil a identificação de algumas possíveis causas para um problema.

O diagrama de causa e efeito, segundo Trivellato (2010), permite organizar informações e identificar causas de um problema para então encontrar a causa fundamental e aplicar medidas para solucioná-las. Na figura 7 está representado o diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de espinha de peixe, devido ao seu modelo de estrutura.

Figura 7 – Diagrama de causa e efeito



Fonte: Trivellato, 2010.

Para a utilização desta ferramenta, Trivellato (2010) diz que é necessário definir de forma clara qual é o problema existente e quando e onde ele ocorreu, para então, em conjunto com as pessoas envolvidas no processo, relacionar as possíveis causas no diagrama. Após concluído este processo, se ordena as causas conforme sua gravidade, facilitando a ordem de execução de melhorias a fim de acabar com o problema.

2.1.2.2. Folha de verificação

Segundo Trivellato (2010), existem diversos modelos de folha de verificação, porém os mais comuns são utilizados para distribuir um item de controle de um processo de produção, para classificação, para localizar defeitos e para identificar causas. Considerando que existem muitos tipos, é necessário definir o objetivo da coleta de dados e o que deseja verificar.

Trivellato (2010) diz que, uma folha de verificação para classificação serve para dividir em categorias, como por exemplo, tipos de defeitos de um produto ou reclamações dos clientes. Já a folha para localização é utilizada para se determinar onde os defeitos de um produto foram detectados. Por fim, a folha de verificação para identificação das causas e efeitos tem a mesma função da folha de classificação, porém ainda permite incluir maiores detalhes destes fatores.

Desta forma, este método facilita o processo de encontrar as causas dos problemas enfrentados e focar diretamente na sua resolução.

2.1.2.3. Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto, segundo Trivellato (2010) é uma representação gráfica que organiza as ocorrências de uma característica analisada de maior para menor, priorizando os problemas que devem ser tratados primeiro.

Guerreiro (2013) por sua vez, diz que o diagrama identifica, diante de todas as causas analisadas, quais delas são responsáveis pela grande maioria dos problemas relativos à diminuição da qualidade dos produtos. Detectando as maiores causas de problemas é possível priorizá-las para a tomada das ações necessárias.

Segundo Magalhães (2017), este método busca identificar a causa de um problema, buscar uma solução e analisar sua efetividade. Utiliza a técnica dos 80/20,

criada por Velfredo Pareto onde este afirma que 20% do povo possuía 80% das riquezas. É possível trazer esta inter-relação para dentro da empresa, identificando as causas (20%) dos maiores problemas que ocorrem (80%), priorizando-os no momento de sua resolução.

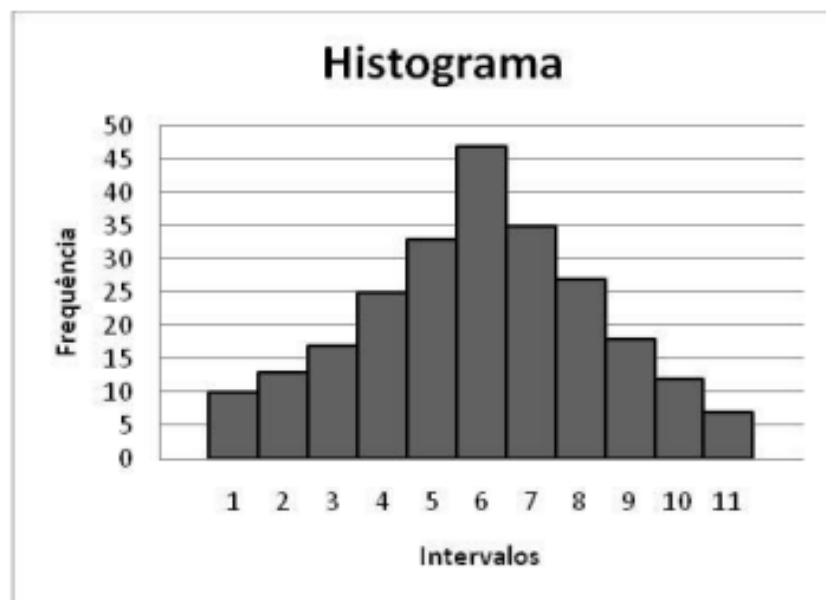
Trivellato (2010) conclui que o diagrama parte do princípio de que um grande número de problemas é causado por uma pequena quantidade de falhas.

2.1.2.4. Histograma

O histograma, segundo Magalhães (2017), é um gráfico que apresenta uma série de dados, indicando a quantidade em cada categoria. Guerreiro (2013) diz que com o histograma é possível ter a visualização e distribuição de um conjunto de dados.

Trivellato (2010) demonstra na figura 8 como é o representado o gráfico. Diz ainda que o histograma permite colocar as informações de forma organizada dividindo em cada barra a frequência com que determinada variável ocorre.

Figura 8 – Histograma



Fonte: Trivellato, 2010.

2.1.2.5. Gráficos de dispersão

Para Guerreiro (2013), os gráficos de dispersão servem para verificar a relação entre duas variáveis, por exemplo, no que o material X influencia na qualidade do produto Y, possibilitando que seja testada a relação de causa e efeito.

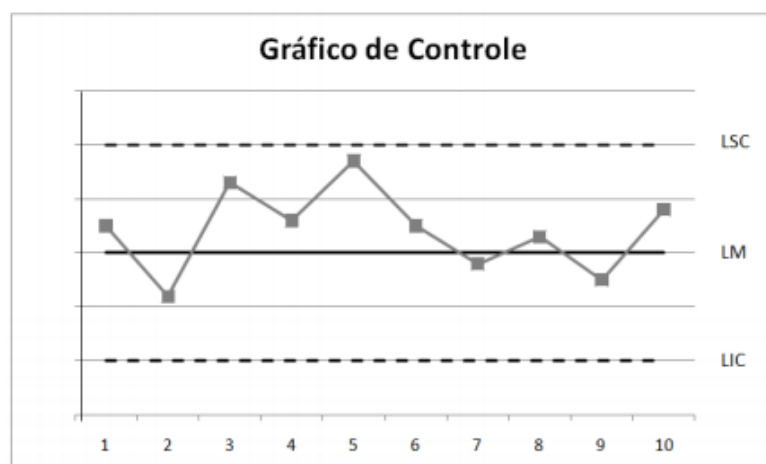
2.1.2.6. Cartas de controle

As cartas de controle, conforme Guerreiro (2013) tem por finalidade auxiliar na compreensão das variações no processo produtivo com o passar dos anos.

Trivellato (2010) conclui que os processos podem ter alterações a partir de causas comuns ou aleatórias, ou devido a causas especiais ou assinaláveis. As comuns são classificadas como causas inerentes ao processo, provocadas por falhas triviais, que podem ocorrer mesmo que sejam seguidas todas as orientações operacionais. Tendo apenas este tipo de causa no processo, a variação é estável, ou seja, o processo está sob controle. Já para as causas especiais, o autor diz que se trata de alguma falha em particular que mudou o comportamento normal, interferindo de forma negativa na qualidade do produto. Para estas causas devem ser tomadas medidas a fim de eliminá-las.

As cartas de controle podem ser representadas em gráficos de controle, onde se podem averiguar as situações que fugiram à média de qualidade pré-estabelecida, conforme representado na figura 9.

Figura 9 – Gráfico de controle



Fonte: Trivellato, 2010.

2.1.2.7. Técnica dos 5 porquês

Uma das ferramentas básicas para a análise das causas de um problema, segundo Neco (2011), é a técnica dos “5 porquês”, que é utilizada para determinar a causa raiz de um problema existente. Esta técnica consiste basicamente em perguntar aos envolvidos no processo: “qual é o problema”? Questionando-os cinco vezes o “porquê” da resposta anterior.

É possível compreender melhor esta técnica através do exemplo citado por Neco (2011), aplicado a uma impressora:

- Pergunta número um: Por que a impressora não está funcionando?
- Resposta número um: Um rolamento soltou porque houve uma sobrecarga.
- Pergunta número dois: Por que ocorreu esta sobrecarga?
- Resposta número dois: Porque não houve lubrificação suficiente nos rolamentos.
- Pergunta número três: Por que não houve lubrificação?
- Resposta número três: Porque o toner secou.
- Pergunta número quatro: Por que o toner secou?
- Resposta número quatro: Porque não possuía tinta.
- Pergunta número cinco: Por que o toner estava sem tinta?
- Resposta número cinco: Porque a tinta foi utilizada totalmente.

A última resposta dada é considerada a causa raiz do problema. Neste caso, basta substituir o toner da impressora.

2.2. Gestão de processos

Processo, conforme Chirolí (2016) trata-se da união de três ações: entradas (*inputs*), processamento e saídas (*outputs*), ou seja, é a transformação de uma série de entradas, através de uma sequência de etapas ordenadas, a fim de gerar um resultado final com valor agregado. A figura 10 demonstra um processo.

Figura 10 – Ações de um processo



Fonte: Chirolí, 2016.

Segundo Pradela (2012), as práticas de gestão de processos servem de base para o progresso no quesito gerencial e proporciona a busca por melhores resultados. Devido às constantes mudanças que as empresas precisam fazer para se manter no mercado e atender aos clientes, é necessário a utilização de instrumentos que possibilitem conduzir e controlar os processos de forma eficaz.

Pradela (2012) diz ainda que se as organizações têm o interesse de progredir no mercado, devem procurar metodologias que as permitam analisar e redesenhar seus processos, baseando-se nas estratégias da empresa e em sua capacidade.

Segundo Neves (2012) e de acordo com a NBR ISO 9001:2008, aplicar um sistema de processos na organização, juntamente com a identificação e interação destes, através da gestão para produzir bons resultados, pode ser considerada uma abordagem de processo, trazendo os seguintes benefícios:

- Redução nos custos e diminuição no tempo dos ciclos devido ao uso eficaz dos recursos;
- Previsibilidade, consistência e eficiência nos resultados;
- Foco nas melhores e principais oportunidades.

Com o passar dos anos, a gestão de processos foi se aprimorando, incorporando elementos e passando a ser considerada gestão por processos, definida por alguns autores, conforme segue.

Gestão por processos, segundo Oliveira (2006), entende-se por um modelo de gestão organizacional, com foco nos processos, onde a organização é orientada a pensar qual é a sua melhor maneira de fazer negócios. Deve considerar seus

processos mais críticos e a partir disso mapeá-los, documentá-los, analisá-los e buscar a melhoria contínua.

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. (ABPMP, 2013. p. 51)

A gestão por processos, conforme Guerreiro (2013) procura ver a empresa como um sistema aberto interagindo entre si de forma a estabelecer uma interdependência. Tem como palavras-chave a integração, cooperação e transparência, sempre com foco principal no cliente final, em processos que agregam valor. Este tipo de gestão foge da maneira conceitual de buscar a excelência de determinada área funcional da empresa, apenas procura agrupar as atividades necessárias para realizar os processos.

Qualidade e gestão por processos estão inter-relacionados, pois conforme Oliveira (2006), as ferramentas de apoio utilizadas atendem ambos os conceitos, modernizando a organização, incluindo agilidade, integração e qualidade. O autor ainda cita que a gestão de processos auxilia a organização de diversas formas, tais como:

- Tornando explícito o fluxo do trabalho produtivo. Demonstrando as fases e etapas necessárias para realizar o processo;
- Acabando com a rigidez estabelecida pela estrutura hierárquica tradicional. Alterando conceitos e formas de trabalhar;
- Permitindo a integração e colaboração entre as etapas do ciclo de produção.

Como forma de identificar os processos, Oliveira (2006) diz que inicialmente é preciso descobrir o que a empresa faz de melhor. Após esta definição, é preciso verificar quais são as atividades principais que realiza, ou seja, quais os processos críticos. Estes demandam maior atenção e precisam ser documentados.

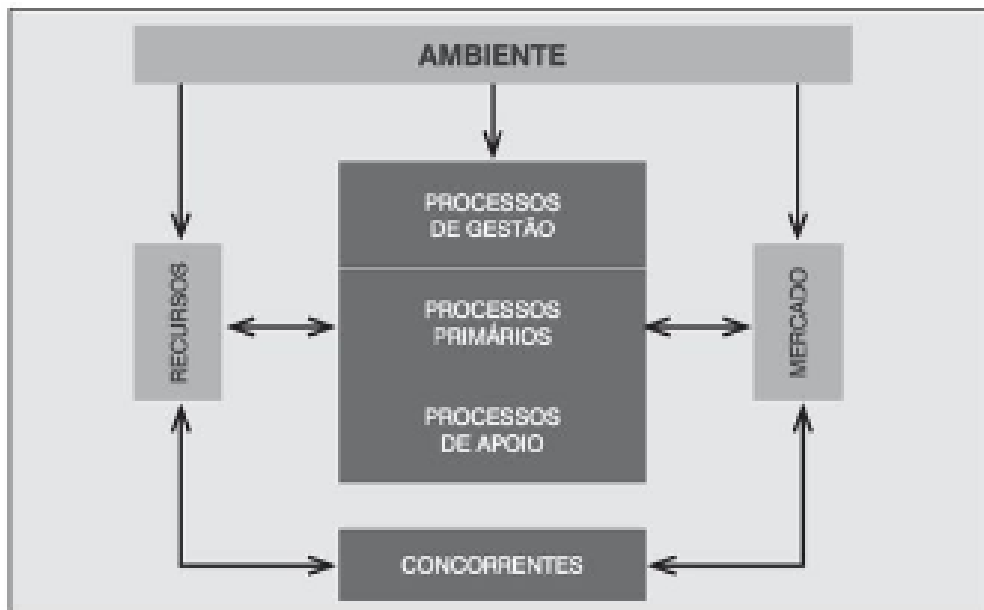
2.2.1. Classificação dos processos

Oliveira (2006) classifica os processos em três formas distintas:

- Processos como famílias. Onde os processos são divididos conforme as áreas, por exemplo, manufatura, marketing, financeiro, administração geral.
- Processos como categorias, dividindo as categorias básicas de processos, como: de negócio ou de cliente, organizacionais ou de integração e gerenciais. Podendo ainda ser subdivididas em processos primários e de apoio e suporte.
- Processos como fluxos. Vistos como etapas a serem seguidas, como fluxo de materiais, de trabalho ou série de etapas.

Diferentemente da classificação acima, Guerreiro (2013), baseado nos conceitos de Muller (2003), diz que os processos são divididos em três grupos: primários, de apoio e de gestão e se diferenciam de acordo com seu objetivo final, como apresentado abaixo e ilustrado na figura 11.

Figura 11 – Hierarquia de processos



Fonte: Guerreiro, 2013.

- Processos primários: são os processos que entram diretamente em contato com os clientes e onde qualquer falha existente é facilmente percebida pelos mesmos. Um exemplo é o processo de vendas.
- Processos de apoio: são aqueles que dão suporte aos processos primários, auxiliando-os na execução. Processo de compras é um exemplo deste tipo.
- Processos de gestão: são aqueles que gerenciam os processos de apoio e primários, responsáveis por coordenar as operações.

2.2.2. Padronização de processos

Segundo Teixeira (2013), a padronização dos processos está interligada à gestão da qualidade, trazendo para a empresa a oportunidade de fornecer produtos e/ou serviços de maneira constante, com características que mantenham um mesmo padrão de qualidade, prazos, custos e forma de atendimento. Ou seja, a padronização de processos consiste em controlar, prever e minimizar possíveis erros e desvios, tornando os resultados mais previsíveis.

Teixeira (2013) relata que, para se desenvolver a padronização de processos é necessário seguir quatro passos:

- Estabelecer um padrão;
- Comunicar o padrão a ser utilizado;
- Fazer com que os envolvidos concordem com o padrão e;
- Se comprometer com a melhoria contínua do mesmo.

Para Teixeira (2013), a maneira mais usual de se estabelecer um padrão é através da sua documentação formal, por meio de texto, onde estão descritas as atividades, os envolvidos, informações, fluxos e objetivos do trabalho a ser realizado.

2.2.3. Mapeamento de processos

A partir da identificação dos processos existentes, é necessário utilizar modelos que auxiliem na percepção de melhorias. Oliveira (2006) diz que geralmente são utilizadas ferramentas de mapeamento de processos, *softwares*, que criam modelos das atividades produtivas da empresa. Estas ferramentas analisam basicamente custo

de processo, duração e recursos e os integra a algumas simulações de cenários predefinidos.

Conforme Guerreiro (2013), o mapeamento é uma ferramenta utilizada para ilustrar as fases de cada processo. Contribui para uma melhor visualização das relações entre departamentos, dos fluxos de informação e recursos e permite também visualizar qual foi o impacto gerado através das mudanças implantadas.

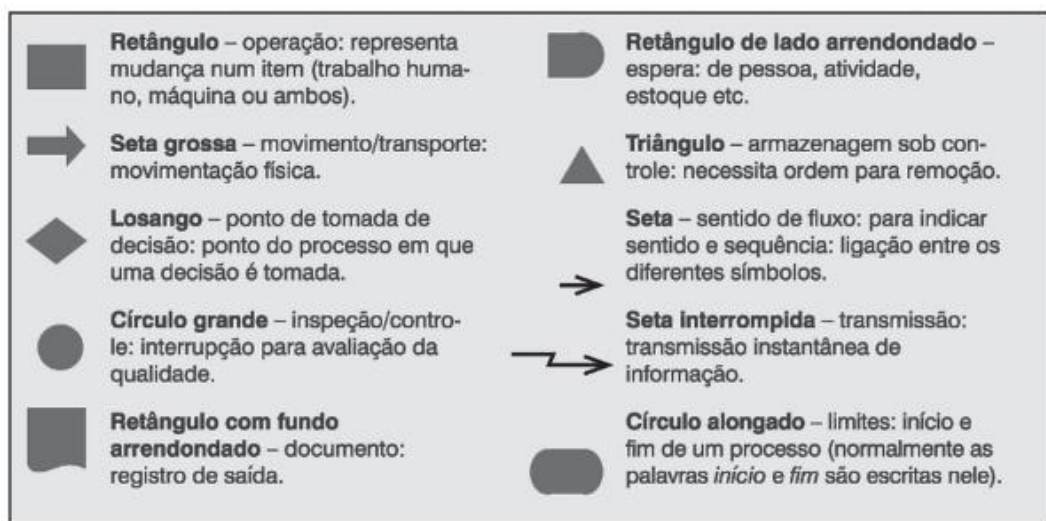
Como ferramenta importante de mapeamento nas organizações, utiliza-se o fluxograma, detalhado no tópico a seguir.

2.2.3.1. Fluxograma

Conforme Oliveira (2010), o fluxograma apresenta uma sequência de processos e atividades, delimitando o fluxo das ações executadas e permitindo identificar problemas, bem como suas origens.

Um fluxograma tem como finalidade, segundo Guerreiro (2013), representar visualmente as etapas de um processo, a fim de identificar as áreas que precisam receber melhorias e as mudanças que podem ser implantadas, sempre com o intuito de aperfeiçoar o processo. O fluxograma deve seguir uma simbologia padronizada visando o melhor entendimento do processo. Na figura 12 está representada esta simbologia.

Figura 12 – Simbologia para construção de fluxogramas



Fonte: Guerreiro, 2013.

Existem vários tipos de fluxogramas utilizados para situações distintas, como diagrama de blocos, fluxograma funcional, fluxo-cronograma e fluxograma geográfico ou físico, conforme apresentados abaixo:

- Fluxograma geográfico ou físico: verifica o fluxo físico de cada atividade, fazendo com que seja possível identificar falhas como, por exemplo, excesso de deslocamentos de produtos ou longas esperas, em casos de processos muito burocratizados.
- Fluxo-cronograma: indica o movimento entre as diferentes áreas e suas ações, e ainda incorpora a indicação de tempo de processamento e qualquer outra variável como tempo de espera e estocagem, por exemplo, e ainda mostra o ciclo de cada atividade, do início ao fim do processo.
- Fluxograma funcional: apresenta a movimentação entre as diferentes áreas de trabalho e a contribuição de cada uma.
- Diagrama de blocos: reproduz uma visão geral do ambiente mapeado, sendo geralmente utilizado no levantamento de dados primários, organizando os dados coletados.

O fluxograma permite conhecer os processos realizados na organização e definir quais deles podem ser alterados ou extintos, a fim de otimizar o trabalho realizado diminuindo o tempo e retrabalho.

2.2.4. Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho, conforme Costa (2003) tem papel fundamental dentro de uma organização, medindo e indicando pontos fortes e fracos a fim de tornar possível a aplicação de programas de melhoria.

Conforme Muller (2003), medir o desempenho é verificar se as atividades realizadas nos processos estão de acordo com as metas propostas. Desta forma, um indicador de desempenho deve quantificar e comparar a situação real, com aquilo que foi previamente definido como objetivo.

Para Costa (2003), os indicadores de desempenho podem ser classificados da seguinte maneira:

- Indicadores de desempenho específicos: que estão alocados aos processos individuais, sendo planejados para atividades específicas, visando melhoria dos processos;
- Indicadores de desempenho globais: estes procuram demonstrar qual o desempenho de uma organização frente ao mercado em que está inserida;
- Indicadores de resultado: são aqueles que procuram medir se as iniciativas adotadas estão alcançando os objetivos propostos;
- Indicadores de processo: tem por finalidade medir o desempenho dos processos realizados dentro da empresa;
- Indicadores operacionais: são aqueles criados a partir do objetivo e tarefa a ser desenvolvida no processo, buscando ser coerentes com a estratégia da organização;
- Indicador de produto: tem a finalidade de verificar se o produto atende aos pré-requisitos estabelecidos.

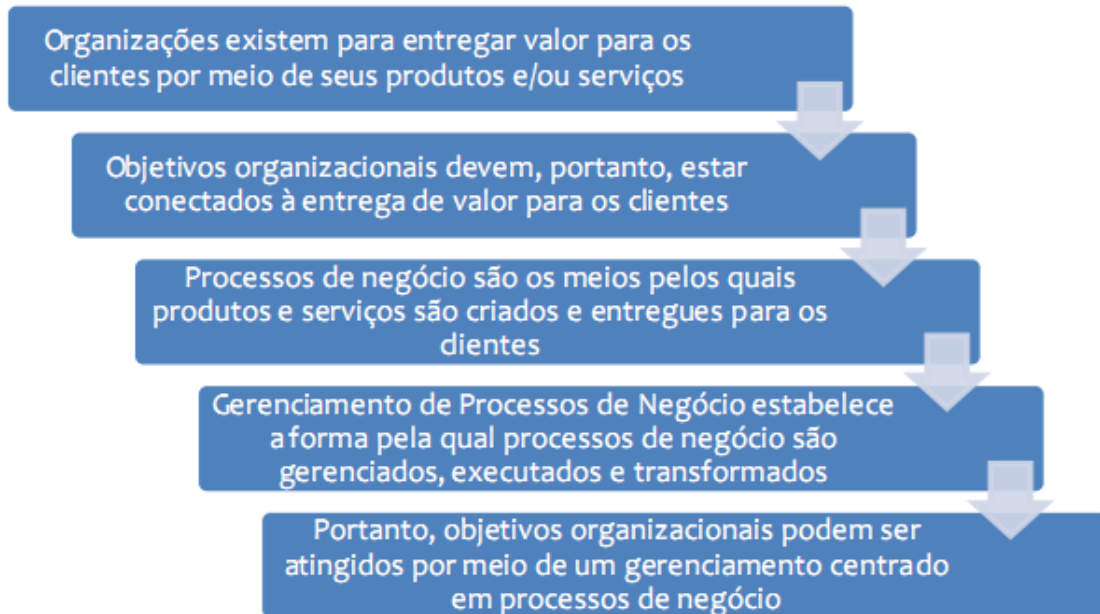
2.2.5. BPM (*Business Process Management*)

A partir da identificação dos processos existentes, é necessário utilizar modelos que auxiliem na percepção de melhorias. Oliveira (2006) diz que geralmente são utilizadas ferramentas de mapeamento de processos, *softwares*, que criam modelos das atividades produtivas da empresa. Estas ferramentas analisam basicamente custo de processo, duração e recursos e os integra a algumas simulações de cenários predefinidos.

Porém os *softwares* vão se aperfeiçoando e tornando o mapeamento de processos apenas uma etapa para a percepção de melhorias, como é o caso do BPM (*Business Process Management*). Segundo Oliveira (2006), o BPM trabalha diretamente nos processos de negócios, registrando em cada um dos processos outros subprocessos, documentando ainda entradas, saídas, custo, duração, resultados, entre outros.

Segundo a ABPMP (2013), o BPM considera processos de negócio como sendo ativos da organização, concluindo que os objetivos tendem a ser alcançados se os processos de negócios forem definidos, desenhados, controlados e continuamente transformados. A conexão do BPM com os objetivos estratégicos pode ser visualizada na figura 13.

Figura 13 - Conexão do BPM e objetivos estratégicos



Fonte: ABPMP, 2013.

Conforme Oliveira (2006), a ferramenta de BPM traz os seguintes benefícios para a organização:

- Garantia de mudança nos processos, diminuindo custo e tempo de execução;
- Proporciona uma constante reavaliação dos processos, possibilitando implementar melhorias;
- Auxilia no atingimento das metas e objetivos;
- Proporciona maior facilidade para padronizar atividades em empresas que possuem um operacional muito disperso.

ABPMP (2013) considera quatro segmentos que, direta ou indiretamente, se beneficiam com o uso do BPM: a organização, cliente, gerência e ator de processo. Cada um dos quatro segmentos percebe significativa melhora em diversos pontos como, por exemplo:

- Organização: São definidas responsabilidades durante a transformação de processos, passando a existirem respostas mais ágeis através do acompanhamento de desempenho. Também se verifica melhora no controle de custos

e facilidade na detecção de problemas devido ao entendimento e visibilidade dos mesmos.

➤ Cliente: Percebe-se uma resposta positiva nestes, devido às transformações nos processos, melhorando o entendimento dos colaboradores em relação às expectativas a serem atendidas, aumentando o compromisso e seriedade com os clientes.

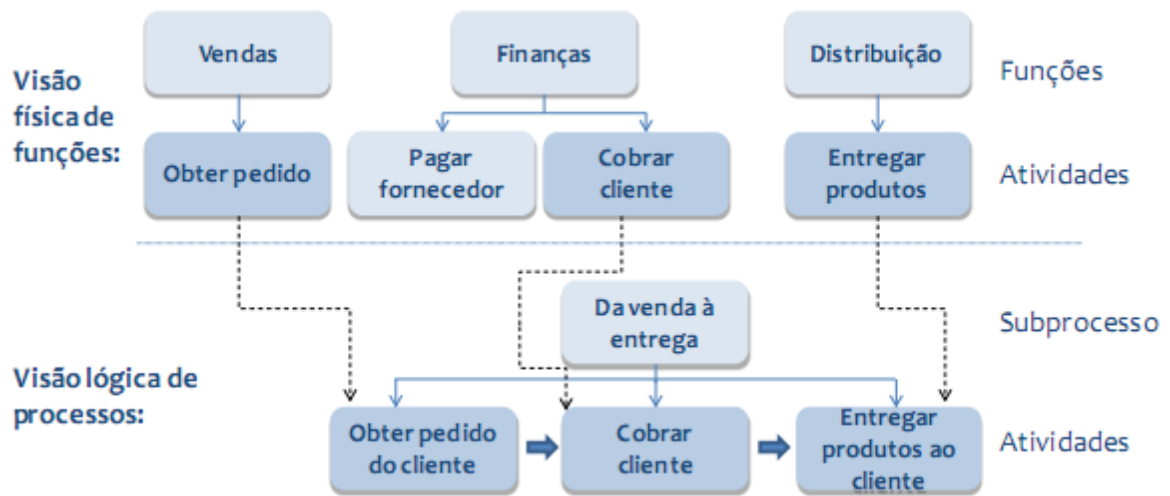
➤ Gerência: Facilita a confirmação das atividades desenvolvidas em um processo, e se as mesmas estão agregando valor, isso facilita a gestão do desempenho e o *benchmarking* (comparativo entre empresas).

➤ Ator de processo: O BPM facilita o reconhecimento das responsabilidades e traz maior segurança para quem realiza suas tarefas, inclusive traz maior clareza e visibilidade do ambiente como um todo, permitindo a utilização de ferramentas de trabalho mais assertivas, contribuindo para uma melhora nos resultados da organização.

O BPM, segundo a ABPMP (2013), busca entender todo o trabalho realizado até a conclusão e entrega do produto independente de quais áreas estejam envolvidas, dividindo o processo de negócio em subprocesso, função, atividade, tarefa, cenário e passo.

O processo de negócio representa um processo primário; sendo dividido em subprocessos de acordo com objetivo ou resultado a ser alcançado. Já a função de negócio é um grupo de atividades especializadas, inseridas na organização para atender alguma necessidade, sendo composta por atividades, que representam o conjunto de tarefas a serem desenvolvidas. Dentro do processo ainda existe o cenário, que é a forma de executar a tarefa e, por fim, o passo, que é a ação a ser executada.

Figura 14 – Visão física e lógica de processos



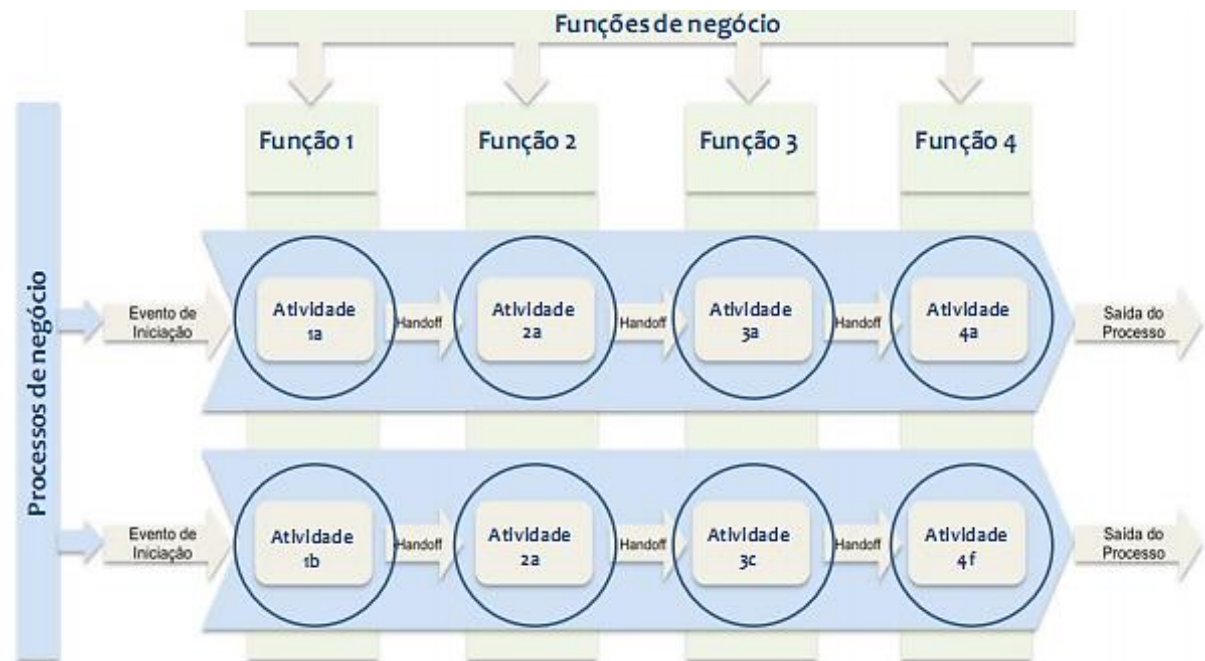
Fonte: ABPMP, 2013.

Segundo ABPMP (2013), as atividades apresentam o arranjo físico do trabalho que é realizado, bem como a maneira que deve ser executado, já os processos representam uma formação lógica destas atividades. Tudo isto está representado na figura 14.

A diferença do BPM para uma visão funcional tradicional é de que no BPM a transformação é percebida a partir de seu impacto na área onde ocorre a mudança e a partir de então nas áreas antecessoras e sucessoras, que terão de se adequar às mudanças para absorver ou criar o que a nova atividade produz ou demanda. O BPM cruza funções e áreas de atividades, interligando-as.

O BPM, segundo a ABPMP (2013), considera que o a realização de um processo de uma ponta à outra na busca da transformação de entradas em saídas, desta forma muitas funções do negócio são interligadas, conforme demonstrado na figura 15.

Figura 15 – Arranjo de atividades de um processo



Fonte: ABPMP, 2013.

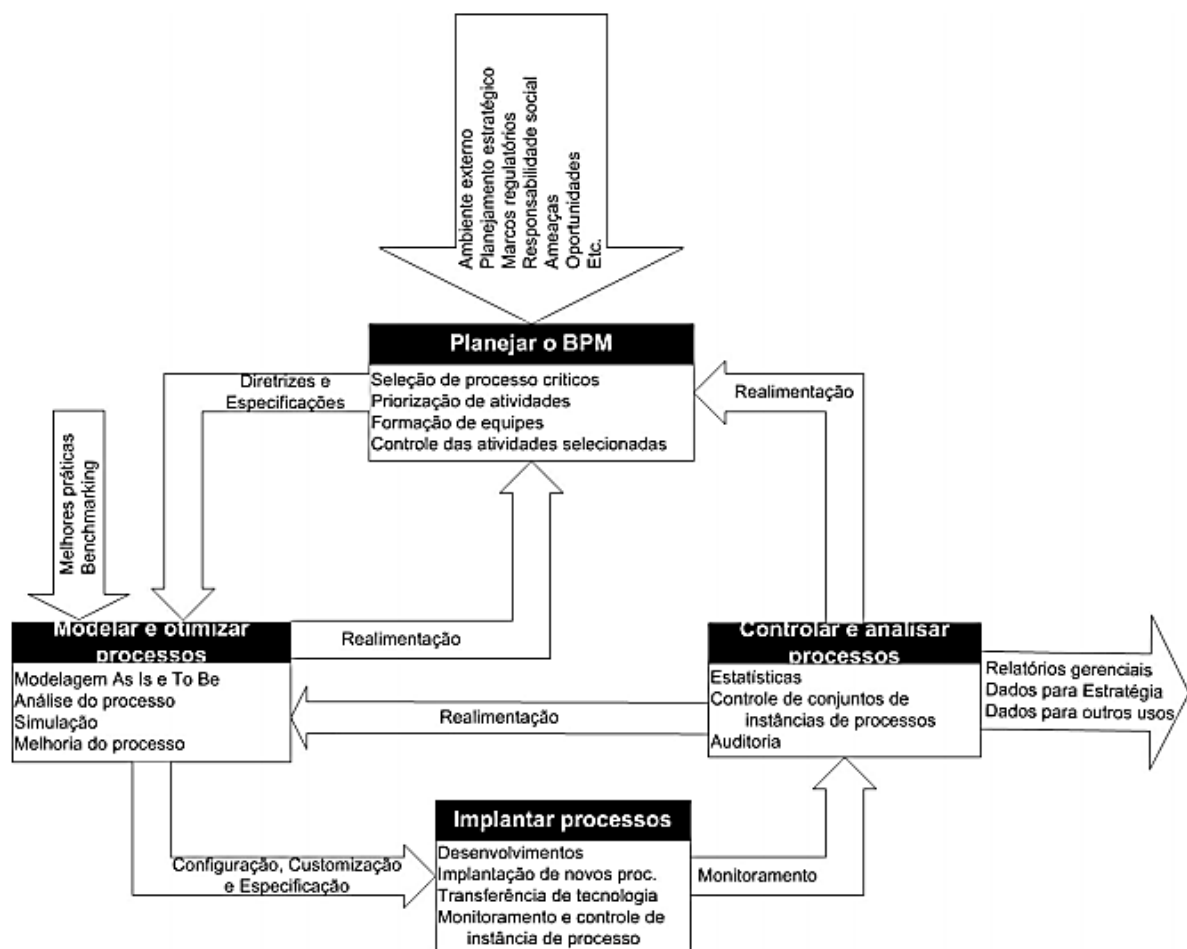
Conforme Bezerra (2016), um dos modelos de BPM que podem ser incorporados na organização é descrito em quatro etapas necessárias: planejamento, modelagem, execução e controle. Estas etapas são descritas abaixo e representadas na figura 16.

➤ Planejamento de BPM: Compreende o ambiente interno e externo, definindo estratégias e optando por ferramentas que classifiquem o grau de importância de cada processo, para que a partir daí sejam definidas as atividades de BPM que serão essenciais ao atingimento das metas e objetivos propostos. A fim de definir estes processos, é necessário identificar quais são as falhas encontradas e em quais processos;

➤ Modelagem e otimização de processo: São duas fases do BPM, onde a modelagem é fase onde é feita a representação do processo utilizado atualmente, denominado modelagem “As Is”, que permite passar para a fase de entendimento do processo, com intuito de aprimorá-lo. Já a otimização é denominada modelagem “To Be”. Nesta fase são aplicadas metodologias que visam melhorar o processo, como remodelagens ou simulações, por exemplo;

- Execução de processos: É onde coloca-se em prática o que foi definido nas fases anteriores, passando o projeto estabelecido para todos os envolvidos, a fim de assimilar as mudanças e perceber os impactos tanto positivos quanto negativos das mesmas.
- Controle e análise de dados: Nesta etapa é possível obter detalhes em relação ao comportamento dos processos, verificando a efetividade da mudança implantada.

Figura 16 – Etapas do modelo de BPM



Fonte: Bezerra, 2016.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Conforme Santos (2006), a palavra “método” vem do grego *methodos*, que tem como significado “o caminho para se chegar a um fim”. Em uma pesquisa existem vários métodos de se realizar uma investigação, buscando sempre a comprovação das hipóteses observadas.

Segundo Barros (2007), a metodologia é definida como um conjunto de procedimentos utilizados para obter conhecimento. Trata-se da aplicação de um método, através de técnicas e etapas que garantem maior veracidade dos resultados obtidos.

A metodologia é, pois, o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las, integrando o que se sabe a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas. Barros (2007).

3.1 Delineamento da pesquisa

O método de pesquisa deste trabalho foi baseado em uma pesquisa qualitativa, e de delineamento descritivo, que busca verificar e analisar dados, a fim de garantir uma base adequada, que auxilie na busca de informações importantes para a fundamentação das sugestões de melhorias no processo.

A pesquisa qualitativa, segundo Santos (2006), é aquela que busca encontrar dados subjetivos, a partir de informações coletadas a respeito do ambiente ao qual se quer investigar, levando em consideração uma visão sistêmica, a ideia de processo e o contexto em que o problema está inserido. A pesquisa qualitativa não tem a finalidade de mensurar variáveis, mas sim, de analisar as informações obtidas, através de algum instrumento de coleta de dados aplicado.

A pesquisa de delineamento descritivo, segundo Santos (2006), tem o objetivo de representar as características de um fenômeno ou fato, apresentando relações entre as variáveis analisadas pelo problema.

O procedimento técnico utilizado para realizar esta coleta de dados foi o estudo de caso, pois melhor se encaixa na situação de observação dos processos de seguros da agência, por meio da atuação direta de um colaborador no processo.

Estudo de caso, segundo Santos (2006), é uma técnica de levantamento de dados que descreve o que está sendo observado no âmbito empresarial, relatando seus componentes e analisando-os, a fim de solucionar um problema inicial verificado na organização. O estudo de caso é a técnica que melhor se alia à pesquisa qualitativa, contemplando fatores sociais contemporâneos e rastreando os problemas que afligem as organizações.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Como o procedimento técnico a ser utilizado neste trabalho é o estudo de caso, as análises foram feitas a partir da observação dos processos realizados na área de seguros, buscando identificar suas inter-relações e verificar se existem falhas ou retrabalho nos mesmos.

Para identificar os processos nesta área, foram observadas as tarefas realizadas pelo colaborador, mapeando cada etapa da contratação e renovação dos seguros residenciais e de automóveis. Após, estas etapas foram organizadas com o auxílio de fluxogramas, que possibilitaram o mapeamento e uma melhor visualização e interpretação de cada tarefa realizada. Mapeando-o, foi possível verificar a existência de etapas passíveis de mudanças e melhorias.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos através das diversas pesquisas realizadas neste trabalho, a fim de buscar melhorias para as práticas relacionadas a seguros.

4.1. Contextualização do caso

O estudo em questão foi realizado em uma instituição financeira do Rio Grande do Sul, situada na cidade de Vale do Sol e pertencente ao sistema Sicredi. A agência conta com quatorze colaboradores, divididos em diversas funções inerentes ao completo atendimento dos associados, fazendo com que as expectativas e necessidades sejam atendidas.

Foi delimitada a área de seguros como foco do estudo, buscando compreender as atividades realizadas, desde contratações de novos seguros até os processos de renovação de seguros já existentes, enquadrando nesta pesquisa, os seguros residenciais e de veículos, que compreendem a maioria dos processos realizados nesta área, dentro da agência.

O levantamento destes dados e a representação de cada processo foram descritos a partir das rotinas realizadas pela autora em sua estação de trabalho, bem como pela observação do processo realizado pelos demais colaboradores que realizam tarefas voltadas a renovações e contratações do produto.

4.2. Análise dos dados

Neste item, são apresentadas as informações inerentes ao estudo realizado.

4.2.1. Representação e análise dos Processos

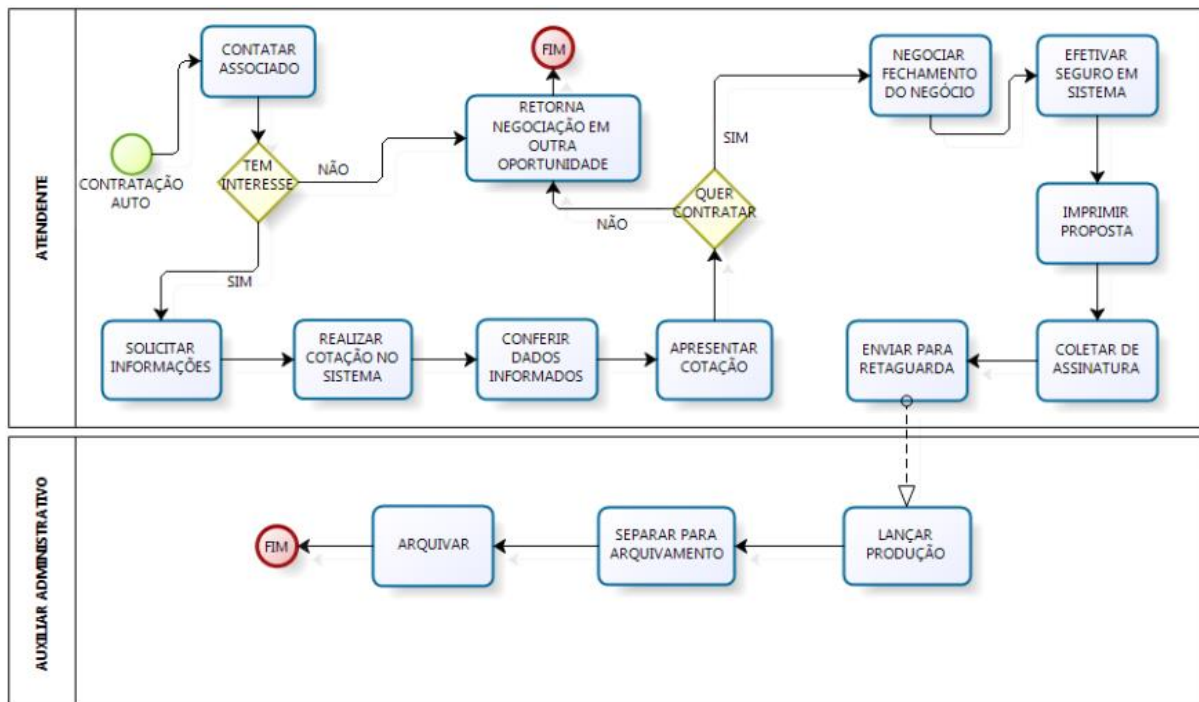
Diante das observações feitas, foi possível compreender como funciona cada processo de seguro, suas principais tarefas e o passo-a-passo de cada processo, através do fluxograma. Desta forma, as análises foram segmentadas conforme tipo de seguro e conforme ação executada em cada uma delas, seguindo a ordem descrita a seguir:

- Novas contratações seguro automóvel;
- Renovações seguro automóvel;
- Novas contratações seguro residencial;
- Renovações seguro residencial.

A contratação de novos seguros contempla a negociação e oferta de um produto, que venha de encontro com a necessidade do associado, a fim de proteger o mesmo e sua família em caso de eventuais problemas futuros a seus bens móveis e imóveis.

A figura 19, está exemplificado o fluxograma dos processos e etapas de uma contratação de seguro automóvel realizado atualmente na agência.

Figura 17 - Fluxograma contratação seguro automóvel



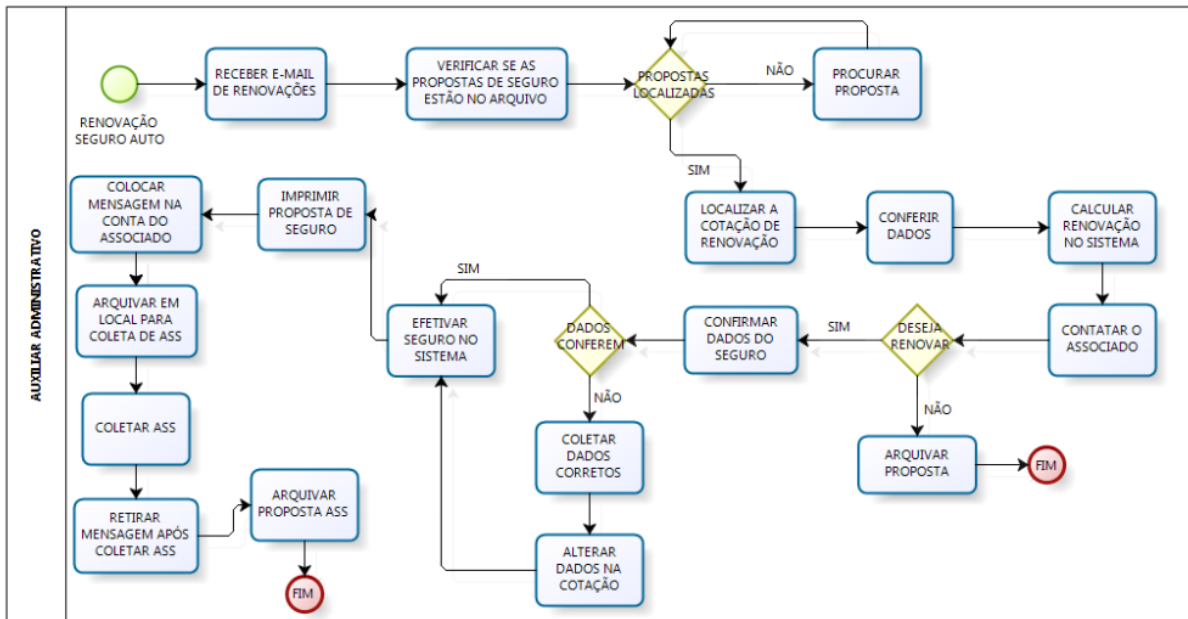
Fonte: Elaborado pela autora a partir da utilização do *software Bizagi*, 2017.

A contratação de um seguro automóvel se inicia a partir do contato com o associado, no momento do atendimento do mesmo dentro da agência ou até mesmo por contato telefônico de prospecção. São apresentados os benefícios do seguro de automóvel, de acordo com a forma de negociação de cada atendente e, caso o associado tenha mostrado interesse pelo produto, realiza-se a cotação no sistema informatizado da agência, solicitando informações necessárias ao cálculo, como documento do veículo e habilitação do condutor, por exemplo

Após realizado o cálculo, as informações devem ser validadas com o associado, a fim de contratar o seguro da maneira correta e evitar problemas em um possível sinistro (roubo, colisão, etc)

Se para a contratação de um seguro automóvel é preciso seguir este passo-a-passo, para renová-lo são necessárias algumas outras etapas além das anteriormente apresentadas. A figura 20 relata esta sequência.

Figura 18 – Renovação de seguro automóvel



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da utilização do *software Bizagi*, 2017.

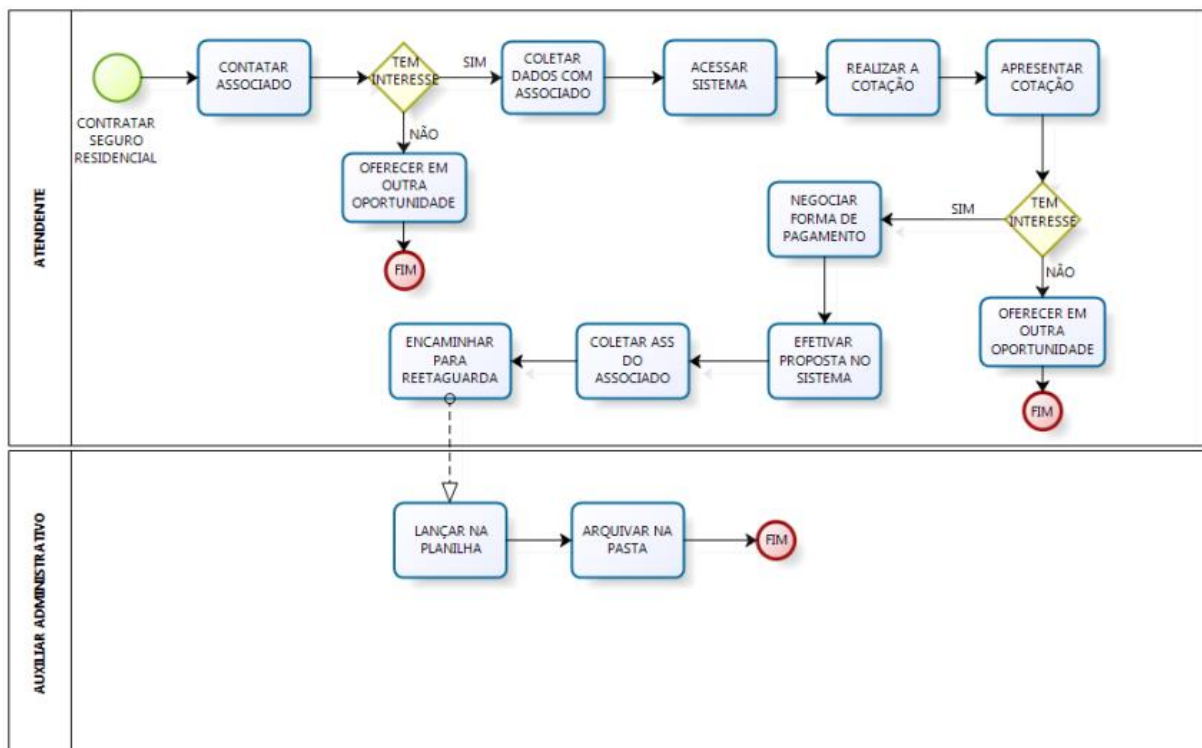
O processo de renovações de seguro auto se inicia a partir da análise do relatório mensal, recebido por e-mail, que contém as informações referentes às apólices de seguros que vencem no mês seguinte. Recebida esta relação de vencimentos, verifica-se se todas as propostas de seguro se encontram no arquivo específico e a partir da localização da proposta, é realizado o cálculo da renovação do seguro no sistema informatizado, conferindo os dados da cotação com os dados da proposta efetivada no ano anterior.

Com a cotação pronta, é realizado o contato com o segurado, passando valor, condições e as informações ao mesmo. Se o segurado concordar em renovar o seguro, volta-se ao sistema para efetivá-lo e imprimir a proposta.

Finalizada a contratação, as propostas de seguros lançadas são arquivadas em um móvel específico e por ordem alfabética, onde ficam aguardando para a coleta de assinatura do segurado quando o mesmo vier até a agência. Após coletada, a proposta volta para a retaguarda, onde é novamente arquivada na sua respectiva pasta.

A contratação bem como a renovação de seguros residenciais segue a mesma linha de raciocínio dos seguros auto, iniciando com a cotação, contato e finalizando com o fechamento do negócio. Estes passos podem ser observados conforme apresentado a seguir, nas figuras 21 e 22.

Figura 19 - Contratação de seguro residencial



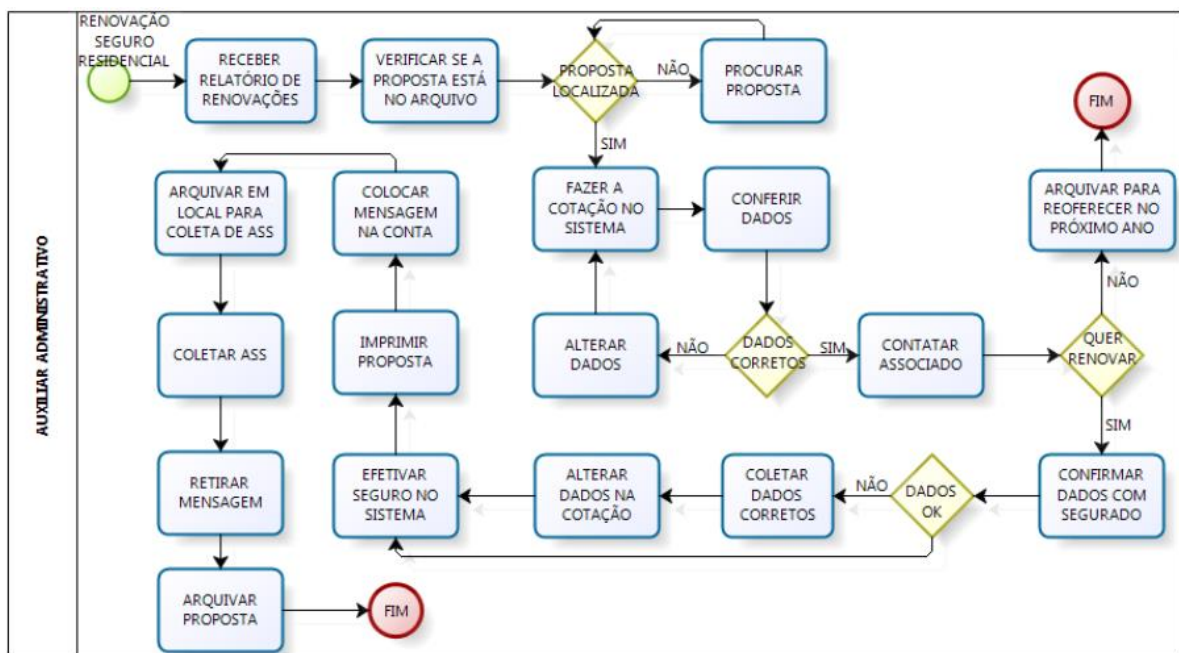
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da utilização do *software Bizagi*, 2017.

A contratação de seguros residenciais se inicia a partir do contato do atendente com o associado, onde são colhidas informações sobre o interesse do mesmo em possuir ou não um seguro para sua residência. Neste momento, o atendente precisa convencer o associado, apresentando as vantagens de se possuir um seguro para seu imóvel.

Se após colhidas estas informações, o retorno for positivo, se inicia o processo de cotação do seguro no sistema, acessando-o e informando os dados solicitados em cada etapa, iniciado pelas informações do associado, passando para os dados do imóvel e confirmando com o segurado as informações de coberturas que possam ser incluídas e que vem de encontro com a realidade de cada imóvel.

Feita a cotação, é necessário apresentar o valor do seguro e as condições de pagamento, negociando com o associado a fim de tentar concluir o seguro. Se o mesmo concordar em contratá-lo, basta dar continuidade na cotação já realizada em sistema, efetivando-a, imprimindo e coletando assinatura do associado, deixando-o ciente das condições contratadas.

Figura 20 - Renovação seguro residencial



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da utilização do *software Bizagi*, 2017.

A renovação de seguros residenciais segue um fluxo similar à renovação de seguros automóvel, iniciando pelo recebimento do relatório de renovações, por e-mail, e localizando as propostas a serem renovadas no arquivo relativo ao mês de vigência.

Após localizar a proposta do ano anterior, é realizada a cotação da renovação no sistema informatizado, comparando os dados do sistema com a proposta física, da vigência anterior. Se os dados estiverem corretos, basta contatar o associado e confirmar se o mesmo deseja renovar o seguro, confirmando os dados da proposta.

Caso o retorno do associado seja negativo, sem interesse de renovar o seguro, a proposta é arquivada novamente na pasta para que, no próximo ano, o seguro seja cotado e oferecido novamente ao associado. Este arquivamento da proposta, mesmo com a negativa do associado, permite à agência uma chance de contratar o seguro no ano seguinte. Desta forma, o colaborador pode tentar realizar uma nova negociação com o associado, em outro momento, talvez mais propício.

4.3. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Depois de verificados e desenhados os processos, foram aplicados os métodos de análise que permitiram identificar que algumas falhas ocorriam.

A partir disso, analisou-se o que poderia ser feito para melhorar, chegando a um resultado satisfatório para o processo: a implantação de *check-list*. Este mecanismo tornaria homogêneo o atendimento de renovações de seguros, bem como das contratações, por qualquer colaborador que executasse a tarefa, possibilitando ao mesmo a assertividade e segurança necessárias para negociar este produto.

Desta forma, foram elaborados dois *check-lists*, um para os seguros de automóveis e outro para os seguros residenciais, pois as duas modalidades contemplam questionamentos e necessidades diferentes, sendo o residencial mais sucinto e o de automóvel mais elaborado, com necessidade de confirmar um número maior de questões.

A elaboração do *check-list* contempla todas as questões necessárias para o correto preenchimento da cotação e efetivação do seguro, através de questões respondidas com “sim” ou “não”, complementando com um campo onde é possível definir quanto ou qual questão está sendo alterada.

A partir da utilização do *check-list*, os fluxogramas foram remodelados e estão descritos nas figuras 27 e 28. As etapas em que houve a incorporação estão destacadas em amarelo, possibilitando melhor visualização. No fluxograma, a incorporação do *check-list* é feita a partir do retorno positivo do segurado quanto à renovação do seguro, sendo feitas neste momento as perguntas pré-estabelecidas.

Assim como está exemplificado nas renovações, também nas contratações de novos seguros, a introdução do *check-list* se encaixa no momento da afirmação positiva do associado, se pretende ou não contratar o seguro para o seu bem, seja ele seu imóvel ou veículo.

Além da utilização do *check-list* como forma rápida e pontual para padronizar o processo de contratação e renovação de seguros, ainda podem ser incorporadas outras formas de melhoria nestes processos.

Uma delas seria a unificação do sistema de contratação de seguros residenciais. Criando este mecanismo, abrangendo todas as seguradoras para cotação em apenas um sistema, o tempo dedicado a este processo diminuiria consideravelmente.

Desta forma, a implantação de um *software* possibilitando esta integração de sistemas e seguradoras contribuiria para maior confiabilidade e qualidade do serviço prestado, bem como tornaria o atendimento mais pontual, agilizando o atendimento ao associado.

Além da utilização do *check-list* e da implantação de um *software* de cotação única para todas as seguradoras parceiras, outra medida importante a ser tomada para a melhoria nos processos de seguros, seria a integração do sistema de cadastro dos associados com o *software* de cotação.

Esta integração do sistema de cadastro com o sistema de cotação de seguros, impossibilitaria o erro ou digitação incorreta de algum dado do associado, tanto dados pessoais quanto modelo do veículo, em caso de seguro automóvel, quanto do endereço ou imóvel, em caso de seguro residencial.

Por fim, outra possível sugestão seria a implantação de uma ferramenta de renovação de seguros residenciais que permitisse o reaproveitamento de dados, utilizando os mesmos dados da renovação do ano anterior, sem a necessidade de digitar novamente.

Diante das propostas de melhoria, a primeira, de implementação do *check-list*, é a mais pontual e imediata, passível de rápida inserção no dia-a-dia das tarefas realizadas. As demais sugestões implicam em investimento centralizado em TI, permitindo esta interligação entre os sistemas, bem como maior confiabilidade e assertividade nos processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar e propor possíveis melhorias ligadas aos processos de seguros de uma instituição financeira, a fim de melhorar a qualidade do produto oferecido. Como base para a execução, foram utilizados materiais relativos à gestão de processos, gestão da qualidade, padronização e ferramentas da qualidade, a fim de aprofundar da melhor maneira possível os conhecimentos necessários para extrair da teoria os elementos inerentes à análise realizada.

Colhidas as informações teóricas necessárias, deu-se início ao estudo que teve origem na identificação de falhas existentes em alguns processos de seguros, que vinham trazendo retrabalho, desperdício de tempo e possibilidade de problemas em decorrência da má contratação de alguns itens, em caso da necessidade de acionamento do seguro.

Diante disso, realizou-se uma análise através do Gráfico de Pareto que identificou as falhas mais recorrentes, possibilitando uma ação pontual e assertiva para a demanda, identificando e propondo ideias que podem trazer melhorias para o processo. Uma delas, a utilização de um *check-list*, é um mecanismo que tem a possibilidade de diminuir significativamente os erros listados no período, e evitar que ocorram futuramente.

A proposta de melhoria para estes processos, se utilizada corretamente, evitaria a necessidade de um colaborador dispendir seu tempo para monitorar e reemitir um seguro, poupando além de tempo, também o custo com impressões desnecessárias e o risco de um sinistro ocorrer neste intervalo. A implementação deste modelo de padronização não implica em custo para a empresa, bem como é de fácil manuseio e familiarização para os colaboradores, pois não necessita a utilização de nenhum sistema adicional, contribuindo para uma rápida inserção da ferramenta no dia-a-dia da agência.

As demais sugestões de melhorias propostas têm relação direta com os sistemas utilizados pela instituição, o que acarreta em maior dificuldade de aplicação. Porém, se colocado em prática, a unificação do sistema de cotação de seguros residenciais, a integração do sistema de cadastros com o sistema de seguros, e a ferramenta de busca de dados de cotações anteriores, de forma completa, poderia trazer um avanço significativo para todo o sistema, uma vez que diminuiria a probabilidade de erros drasticamente.

Portanto, os estudos realizados trouxeram bom embasamento teórico para a tomada de decisão no momento de sugerir mudanças apropriadas para o caso exposto. Desta forma, acredita-se que a contribuição feita seja satisfatória para sanar os problemas enfrentados na agência e venham de encontro também com a necessidade de aprimoramento do sistema como um todo.

REFERÊNCIAS

ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0.* 1 ed. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Site do Banco Central. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acessado em 08 abr. 2017.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. *Fundamentos de metodologia científica.* 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BEZERRA, Maria C. da Cunha; IDROGO, Aurelia A. A.; BRITO, Alexandre M. V. G. de; JUNIOR, Eli J. B. *Gestão por processos: aplicação da metodologia do BPM em uma empresa produtora de bebidas energéticas.* João Pessoa, 2016.

BIZAGI. Software de modelagem de processos. Disponível em www.bizagi.com. Acessado em: 22 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. *Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade.* 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão da produção: uma abordagem introdutória.* 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Dayana Bastos. *Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil.* Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em engenharia civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

GUERREIRO, Karen Menger da Silva. *Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação.* Curitiba: Intersaberes, 2013.

CHIROLI, Daiane Maria de Genaro. *Avaliação de sistemas de qualidade.* Curitiba: InterSaber, 2016.

MAGALHÃES, Juliano M de. *As sete ferramentas da qualidade.* Disponível em: <<http://siseb.sp.gov.br/arqs/>>. Acessado em 29 abr. 2017.

MULLER, Claudio José. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos.* Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NECO, Marilis Rocha Albuquerque. *Melhoria contínua: um estudo de caso sobre a implantação na área administrativa de uma empresa e seus resultados.* Monografia apresentada ao departamento de contabilidade, do setor de ciências sociais aplicadas da UFPR. Curitiba, 2011.

NEVES, Livia Cruz. *Qualidade no setor financeiro: uma breve revisão bibliográfica e a implementação do sistema de gestão da qualidade, pela certificação ISO 9001 no banco Delta Investimentos.*

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.* São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISSO 9000:2000.* 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Ualison Rebula de; Paiva, Emerson Jose de; Almeida, Dagoberto Alves de. *Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas,* 2010.

PRADELA, Simone. *Gestão de Processos: da teoria à prática.* São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Vanice dos. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.* Rev. e ampl. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEBRAE. Site do Sebrae. *Fundamentos da gestão da qualidade.* Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acessado em 16 mai. 2017.

SELEME, Robson. *Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.* Curitiba: InterSaberes, 2012.

SICREDI. Site institucional do sistema Sicredi. Apresenta informações relativas à instituição. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br>>. Acessado em 01 abr. 2017.

SICREDI CENTRO SERRA. Site institucional da cooperativa Centro Serra. Disponível em: <https://www.sicredicentroserra.coop/sicredi_centro_serra/historico.html>. Acessado em 08 abr. 2017.

TEIXEIRA, Priscila C.; CERVI, André F. C.; JUGEND, Daniel; OLIVEIRA, Otavio J. de. *Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos.* Guaratinguetá: UNESP, 2013.

TRIVELLATO, Arthur Antunes. *Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua: estudo de caso numa empresa de autopeças.* São Carlos, 2010.