

CAMILA BEATRIZ FERREIRA

APLICABILIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA
POTENCIALIZAR O RESULTADO DA ÁREA COMERCIAL. ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO
SECURITÁRIO

São Paulo
2013

CAMILA BEATRIZ FERREIRA

APLICABILIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA
POTENCIALIZAR O RESULTADO DA ÁREA COMERCIAL. ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO
SECURITÁRIO

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do certificado de Especialista em Gestão e
Engenharia da Qualidade – MBA / USP

São Paulo
2013

CAMILA BEATRIZ FERREIRA

**APLICABILIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA
POTENCIALIZAR O RESULTADO DA ÁREA COMERCIAL. ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO
SECURITÁRIO**

**Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do certificado de Especialista em Gestão e
Engenharia da Qualidade – MBA / USP**

**Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto**

**São Paulo
2013**

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho à minha família e amigos de curso que compartilharam deste momento comigo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por permitir a chegada deste momento, que encerra uma importante etapa da minha vida.

À minha família pelo apoio, compreensão e companheirismo nestes meses de trabalho.

Aos amigos de curso Robert Pereira, Rodrigo Giacomini, Rodrigo Greco, Enrico Boghi e Luis Shigueo pelos longos momentos de estudo, preocupação, risadas e aprendizado, mas acima de tudo pela amizade sincera que nasceu entre este grupo.

Aos colegas de trabalho que contribuíram com todas as informações necessárias para a construção deste trabalho.

Finalmente, ao professor Dr. Adherbal Caminada Netto, pelas fantásticas aulas sobre a vida e por nos presentear sempre com uma dose de sua sabedoria.

*“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que
não se define, não se define o que não se entende,
não há sucesso no que não se gerencia”
(William Edwards Deming)*

RESUMO

O mercado de seguros é um dos mercados mais competitivos do mundo. A entrada de capital estrangeiro e de novas seguradoras no Brasil aumentou a competitividade entre as companhias que atuam neste segmento, estimulando a busca por produtos e serviços inovadores, além de excelência em atendimento. Desta forma, a redução de custo e otimização de suas ações passaram a ser fundamentais para a sobrevivência neste mercado.

Otimização de recursos e melhoria de resultados podem ser alcançados por meio da Gestão por Processos. Uma organização que gerencia seus processos e os adapta para que desperdícios possam ser eliminados e que o foco seja mantido nas atividades que geram valor, consegue naturalmente alavancar o resultado do seu negócio.

Nesta monografia procura-se analisar o resultado da implantação da Gestão por Processos nas atividades da área comercial de uma empresa do ramo securitário. Para resgatar fundamentos teóricos ao trabalho, a monografia se inicia com uma revisão bibliográfica sobre conceitos-chave abordados no caso. Logo após é apresentado o caso em questão, histórico do projeto a que se refere e etapas de implantação. Finalmente apresentam-se os resultados da implantação de uma Metodologia Comercial, que passaria a direcionar a abordagem dos Gestores de Negócios da seguradora, com base nas diversas características dos Corretores e do seu momento de atuação na companhia. O objetivo é comprovar que a Gestão por Processos é capaz de trazer para as mais diversas áreas de atuação benefícios como redução de custos e aumento de receitas, além do alcance da excelência e diferenciação.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Metodologia Comercial. Otimização de recursos. Mercado de Seguros. Ramo Securitário.

ABSTRACT

The insurance market is one of the most competitive markets in the world. The inflow of foreign capital and new insurers in Brazil increased competitiveness among companies operating in this segment, stimulating the search for innovative products and services, beyond the service excellence. In this way the reduction and optimization of their actions became necessary for survival in this market.

Resource optimization and improved results can be achieved through Business Process Management. An organization that manages its processes and adapts to that waste can be eliminated and that the focus is kept on the activities that generate value, the result can naturally boost your business.

This dissertation pursues to analyze the result of the implementation of Business Process Management in the commercial activities of a insurance branch company. To redeem theoretical foundations to work, the dissertation begins with a literature review on key concepts addressed in the case. Soon after the case is presented in this particular case, project history and referred deployment steps. Finally we present the results of the implementation of a Commercial Methodology, which would direct the approach of the business managers of the insurer, based on various characteristics of brokers and their time to work in the company. The goal is to prove that the Process Management is able to bring the most diverse areas of expertise benefits such as reducing costs and increasing revenues, beyond the reach of excellence and differentiation.

Keywords: Process Management. Commercial methodology. Resource optimization. Insurance Market. Insurance Branch Company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Princípios do pensamento enxuto	23
Figura 2 – Representação dos níveis de um processo	26
Figura 3 – Visão departamental versus visão por processos	27
Figura 4 – Etapas para modelagem de Estado Atual (As Is)	29
Figura 5 – Representação de suporte de software BPMS à Gestão de Processos ..	33
Figura 6 – Atuação da seguradora no mundo	41
Figura 7 – Marcos na história da indústria de seguros	44
Figura 8 – Premissa do Projeto Novo Modelo de Distribuição	46
Figura 9 – Pilares foco de mapeamento de Estado Atual (As Is)	47
Figura 10 – Visão por canais: Análise do Estado Atual	48
Figura 11 – Análise de diagnóstico e suas causas raiz.....	49
Figura 12 – Contramedidas por pilar	50
Figura 13 – Representação do projeto Novo Modelo de Distribuição	50
Figura 14 – Previsão de ampliação e divisão da base de Corretores	52
Figura 15 – Desafios para o aumento da base de Corretores ativos	53
Figura 16 – Resumo da pesquisa realizada com Gerentes das Filiais	55
Figura 17 – Corretores ativos na cidade de São Paulo	60
Figura 18 – Levantamento sobre o que é atrativo para o pequeno Corretor	61
Figura 19 – Fases para implantação do Projeto CAPC	62
Figura 20 – Pilares de sustentação do Centro de Negócios	63
Figura 21 – Apoio do Sistema GV ao projeto	66
Figura 22 – Etapas para implantação do sistema GV no Centro de Negócios	66
Figura 23 – Processo de mudança de cultura	67
Figura 24 – Representação das fases de classificação de Corretores	73
Figura 25 – Modelo de atuação do Gestor do Centro de Negócios	80
Figura 26 – Cronograma de expansão do projeto Centro de Negócios	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisa sobre o relacionamento com Corretores	54
Gráfico 2 – Comparativo de tipo de relacionamento, por Gestor de Negócios	57
Gráfico 3 – Tipos de abordagem dos contatos com Corretores	58
Gráfico 4 – Divisão da atuação das filiais	59
Gráfico 5 – Distribuição dos Corretores na cidade de São Paulo	60
Gráfico 6 – Distribuição dos Corretores da seguradora na cidade de São Paulo	61
Gráfico 7 – Contatos ativos e receptivos realizados no Centro de Negócios	74
Gráfico 8 – Assuntos tratados pelo Centro de Negócios e volumes	75
Gráfico 9 – Estratificação de dúvidas dos Corretores	76
Gráfico 10 – Resultados do piloto do Centro de Negócios	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Como as organizações entendem a gestão por processos	15
Tabela 2 – Valores dos investimentos realizados pelas organizações em Gestão por Processos	16
Tabela 3 – As quatro eras da qualidade.....	20
Tabela 4 – Eventos do movimento da qualidade do pós guerra no Japão	21
Tabela 5 – Características de organizações centradas e não centradas em processos.....	27
Tabela 6 – Impacto da TI sobre os processos	33
Tabela 7 – Tarefas necessárias à gestão de processos e tecnologias de suporte (BPMS)	35
Tabela 8 – Exemplos de métricas adequadas e inadequadas, de acordo com o princípio SMART	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BAM	<i>Business Activity Monitoring</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMS	<i>Business Process Management System</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPC	Centro de Atendimento ao Pequeno Corretor
CEP	Controle Estatístico de Processo
CIA	Companhia
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
CQ	Controle de Qualidade
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DBM	<i>Database Marketing</i>
EUA	Estados Unidos da América
EAI	<i>Enterprise Application Integration</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
Fenabreve	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
Fenacor	Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GV	Gestão de Vendas
IRB	Instituto de Resseguros do Brasil
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
MES	<i>Manufacturing Execution Systems</i>
MRP	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PF	Pessoa física
PIB	Produto Interno Bruto
SCM	<i>Supply Chain Management</i>

SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SMART	<i>Specific, Measurable, Actionable, Relevant, Timely</i>
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>
STP	Sistema Toyota de Produção
SUSEP	Superintendência Nacional de Seguros Privados
TI	Tecnologia da Informação
VP	Vistoria Prévia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1.	OBJETIVO.....	16
1.2.	ESCOPO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1.	A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	18
2.1.1.	AS QUATRO ERAS DA QUALIDADE	18
2.1.2.	A QUALIDADE JAPONESA	21
2.1.3.	O PENSAMENTO ENXUTO – <i>LEAN THINKING</i>	22
2.2.	GESTÃO POR PROCESSOS	25
2.2.1.	O QUE É UM PROCESSO.....	25
2.2.2.	ESTADO ATUAL (AS IS)	28
2.2.3.	ESTADO FUTURO (TO BE).....	30
2.2.4.	GESTÃO DE PROCESSOS APOIADA PELA TI	31
2.3.	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	38
3	ESTUDO DE CASO	40
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	40
3.1.1.	O GRUPO	40
3.1.2.	HISTÓRIA NO BRASIL	41
3.1.3.	MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS	42
3.2.	A EVOLUÇÃO DO MERCADO SECURITÁRIO	43
3.3.	PROJETO NOVO MODELO DE DISTRIBUIÇÃO	45
3.3.1.	CRIAÇÃO DO CENTRO DE NEGÓCIOS.....	62
3.3.2.	IMPLANTAÇÃO DE CRM: SISTEMA DE GESTÃO DE VENDAS	65
3.3.3.	METODOLOGIA COMERCIAL	71
3.3.4.	RESULTADOS E EXPANSÃO DO CENTRO DE NEGÓCIOS	80
4	COMENTÁRIOS FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

A economia do século vinte e um está fortemente baseada em serviços. De forma gradativa, os setores primários e secundários foram abrindo espaço ao setor de serviços, conhecido como setor terciário. Com esta movimentação, níveis de exigência de qualidade antes dirigidos fortemente à indústria de manufatura foram transferidos para o setor de serviços. Entretanto, imprimir qualidade no setor de serviços exige um trabalho minucioso, considerando suas características distintas, como o fato de não ser estocável, serem intangíveis e em sua grande parte o consumo do serviço ser simultâneo à sua criação.

No setor de serviços, especificamente no segmento securitário, a busca atual por diferenciação com foco em competitividade vem aumentando consideravelmente. Em 1996 o mercado segurador brasileiro presenciou um grande acontecimento: devido à implementação de uma nova moeda e amparadas pela estabilização econômica, empresas estrangeiras entraram no mercado, provocando a quebra do monopólio ressegurador do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB), conforme a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Devido à inconstitucionalidade da resolução CNSP n.14/86 que não permitia que o capital estrangeiro participasse com mais de 50% ou um terço das ações de seguradora brasileira, mais de 20 empresas estrangeiras foram cadastradas imediatamente. Em decorrência do aumento da concorrência, estratégias competitivas passaram a ganhar mais força e urgência, levando as empresas seguradoras a também aprimorarem seus produtos e processos, procurando reduzir custos e aumentar sua rentabilidade.

A busca pela excelência e diferenciação entre os concorrentes fez com que as empresas passassem a investir na Gestão por Processos. Ao longo dos anos, a gestão por processos cresceu a princípio na indústria. O mesmo começa a se verificar progressivamente no setor de serviços, notadamente nas áreas de saúde, finanças, governo e varejo, conforme George *apud* Martinho e Rotondaro (2009).

A metodologia de gestão por processos possibilita analisar a organização como sistema integrado, em que o trabalho é executado através de seus processos. A finalidade desta metodologia, portanto, é fazer com que as atividades sejam vistas

não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave dentro da empresa. Para efetiva compreensão da maneira como é realizado o trabalho, Rotondaro *apud* Martinho e Rotondaro (2009) reforça que a empresa deve ser justamente orientada para processos, ao invés de tarefas. Quando o foco é o processo, é necessária a união de propósitos na busca de meta comum, o que demanda gerenciamento holístico, ao invés de foco no resultado de departamento específico.

Uma vez compreendidas e gerenciadas as atividades segundo visão de processos, é fundamental buscar a melhoria e a otimização dos mesmos. Segundo Rummler e Brache *apud* Mello (2010), não melhorar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização; não gerenciar os processos de maneira efetiva significa não gerenciar efetivamente os negócios.

Os diversos autores escrevem sobre Gestão por Processos inferindo que os principais atrativos são os benefícios que as organizações que a adotam conseguem obter do entendimento do trabalho, melhora no fluxo das informações, padronização por processos, redução de tempos e custos, aumento de produtividade e redução de erros e falhas, entre outros.

Harmon e Wolf *apud* Mello (2010) realizaram uma pesquisa *survey* com 264 respondentes no período de Setembro a Dezembro de 2009, com empresas de todos os portes em diversos países do mundo, sobre o que entendiam sobre Gestão por Processos. O resultado da pesquisa pode ser visto na tabela 1 e comparado com os resultados de 2005 e 2007, permitindo acompanhar a evolução do entendimento sobre o assunto.

Tabela 1 – Como as organizações entendem a gestão por processos

ENTENDIMENTO SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS	Resultado	Resultado	Resultado
	2005	2007	2009
Metodologia <i>top down</i> para organizar, gerenciar e medir baseado nos principais processos da organização.	40%	40%	36%
Sistemática para analisar, redesenhar, melhorar e gerenciar um processo específico	26%	29%	34%
Iniciativas para redução de custos, focadas em produtividade de um processo específico	12%	13%	13%
Um novo software que permite que a tecnologia da informação faça o gerenciamento de <i>workflow</i> de forma mais simples	16%	9%	8%
Outros	6%	8%	9%

Fonte: Harmon e Wolf *apud* Mello (2010)

O resultado da pesquisa permite verificar que 83% dos respondentes entendem que trata-se de conceitos e que fornece diversos benefícios para a organização e não que se trata de apenas um *software* de gestão.

A mesma pesquisa buscou identificar o quanto estas empresas estão investindo em Gestão por Processos. Os valores são bem representativos, o que confirma a importância deste assunto.

Tabela 2: Valores dos investimentos realizados pelas organizações em Gestão por Processos

	Resultado	Resultado	Resultado
VALORES DOS INVESTIMENTOS REALIZADOS	2005	2007	2009
US\$ 0 a US\$ 500 mil	57%	51%	54%
US\$ 500 mil a US\$ 1 milhão	16%	16%	15%
US\$ 1 milhão a US\$ 5 milhões	19%	21%	21%
US\$ 5 milhões a US\$ 10 milhões	3%	4%	4%
Superior a US\$ 10 milhões	5%	7%	9%
Superior a US\$ 50 milhões	NA	2%	3%

Fonte: Harmon e Wolf *apud* Mello (2010)

A tabela anterior permite verificar que os investimentos estão aumentando nos grupos que investem mais de 1 milhão de dólares anualmente em Gestão por Processos.

Por todas as movimentações em relação à Gestão por Processos, nas empresas dos mais diversos segmentos, é possível afirmar que as empresas reconhecem a importância dos controles e conhecimento dos seus processos para tomadas de decisões mais assertivas em seus negócios.

1.1. OBJETIVO

Tendo em vista a evolução do mercado de seguros e o aumento da competitividade neste segmento, este trabalho tem como objetivo principal comprovar que a Gestão por Processos é capaz de trazer para diversas áreas de atuação benefícios como redução de custos e aumento de receitas, além do alcance da excelência e diferenciação.

Como objetivo secundário será apresentada uma revisão bibliográfica que abordará o tema Gestão por Processos, apresentando o histórico e evolução do estudo da Qualidade e a importância do acompanhamento de resultados por meio de indicadores de desempenho.

1.2. ESCOPO

O trabalho em questão abordará a importância da adoção da Gestão por Processos. E empresa que é o objeto deste estudo de caso aborda a Gestão por Processos em diversas etapas de sua cadeia de valor, porém, em relação aos processos da área Comercial, esta abordagem ainda é recente. O estudo de caso limita-se à sua aplicação em apenas uma parte da equipe comercial da Seguradora, que atende uma operação voltada a pequenos Corretores. Portanto, o restante da atuação comercial voltada a médios e grandes Corretores, e os demais canais de vendas além do canal tradicional chamado de "Varejo" não foram incluídos no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo caracterizar a gestão por processos como revisão de literatura. Os assuntos abordados servirão de base para melhor compreensão do estudo de caso, que será apresentado no próximo capítulo. A princípio será apresentada a evolução do estudo da Qualidade e seus impactos nas organizações, o histórico da Gestão por Processos e sua importância para as organizações como vantagem competitiva e por último será abordada a questão dos Indicadores de Desempenho, como forma de acompanhamento e gerenciamento dos resultados, fazendo parte dos controles e suportando a busca da melhoria nos processos.

2.1. A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Qualidade não é um tema novo. Trata-se de um assunto que sempre esteve presente na vida do homem, desde os tempos mais remotos. Por natureza, a busca pela melhoria, aperfeiçoamento e realização sempre foi desejados e buscados.

Técnicas relacionadas à Qualidade existem há milhares de anos. Um exemplo clássico são as construções egípcias. Naquele tempo os egípcios já utilizavam sistemas de medição das pedras utilizadas nas construções das pirâmides. A observação dos fatos históricos permite entender que foi longo o caminho até que as teorias e práticas da Gestão da Qualidade chegassem aos modelos atuais.

2.1.1. AS QUATRO ERAS DA QUALIDADE

Garvin (1992) afirma que a Qualidade, em sua forma original, quando começou a ser utilizada nas organizações, era voltada para a inspeção final de produtos. Somente há poucas décadas ela surgiu como função gerencial e é

essencial para o sucesso estratégico. Utilizando as empresas americanas como referência, Garvin (1992) identifica quatro eras da evolução da qualidade: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Era da Inspeção: foco na verificação da uniformidade do produto final, identificação e separação das partes não conformes. A responsabilidade pela retenção ou saída desses produtos para o mercado em geral concentra-se nos setores de inspeção.

Era do Controle Estatístico da Qualidade: foco na prevenção, com acompanhamento e controle das variáveis que podem impactar na qualidade do produto final. Neste momento utilizam-se metodologias que apoiam as áreas de projeto e produção no controle da qualidade.

Era da Garantia da Qualidade: momento de propagação de programas, sistemas e normas como a ISO 9000, com o objetivo de implantar um sistema da Qualidade que impeça falhas e garanta a uniformidade do produto final. Todos os departamentos associados à cadeia de produção são envolvidos.

Era da Gestão Estratégica da Qualidade: engloba diversas visões, como o planejamento estratégico das organizações, a gestão global dos negócios, mercado e clientes. A responsabilidade pela Qualidade se expande, atingindo a alta gerência.

A tabela 3 apresenta como diversas características eram tratadas, com base no foco de cada uma das quatro eras.

Tabela 3 – As quatro eras da qualidade

AS ERAS DA QUALIDADE				
Identificação das Características	INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE	GARANTIA DA QUALIDADE	GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade de produto	Uniformidade de produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de Qualidade.	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da Qualidade, planejamento da Qualidade e projeto de programas.	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela Qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento, a execução das políticas da Qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"Inspeccionar" a Qualidade	"Controlar" a Qualidade	"Construir" a Qualidade	"Gerenciar" a Qualidade

Fonte: adaptado de Garvin (1992)

2.1.2. A QUALIDADE JAPONESA

Até a metade do século XX, os produtos japoneses carregavam a fama de possuírem baixa qualidade, diferente da reputação que possuem atualmente.

Segundo Garvin (1992), antes de 1945 os esforços do país no que tange a qualidade eram poucos, principalmente na inspeção de produtos. Conheciam-se técnicas de controle de qualidade, mas eram pouco utilizadas. Porém, desde 1945, os japoneses investem fortemente no controle e gerenciamento da qualidade. A tabela 4 apresenta os principais eventos do movimento da qualidade do pós guerra no Japão

Tabela 4 - Eventos do movimento da qualidade do pós guerra no Japão

CRONOLOGIA DO MOVIMENTO DA QUALIDADE JAPONESA	
1945	É criada a Seção de Comunicação Civil dentro do Quartel General, Comando Supremo das Forças Aliadas. É criada a Associação de Padrões Japonesa.
1946	É criado Comitê de Padrões Industriais Japonês. É criada a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE). O jornal mensal Padrões e Normas é publicado pela primeira vez.
1949	O Grupo de Pesquisa em Controle da Qualidade é criado dentro do JUSE. São oferecidos os primeiros cursos de CQ. É aprovada a Lei de Padronização Industrial. Os seminários da Seção de Comunicação Civil são oferecidos.
1950	A JUSE publica a revista Controle Estatístico da Qualidade. Padrões Industriais Japoneses são criados com base na lei da padronização industrial. Deming apresenta seminários sobre qualidade.
1951	É criado o Prêmio Deming. É realizada a primeira Conferência sobre Controle da Qualidade.
1954	Juran apresenta seminários sobre Qualidade.
1956	A Corporação de Radiodifusão em Microondas no Japão transmite um curso por correspondência para encarregados.
1957	A Corporação Nacional de Radiodifusão oferece uma série de cursos de CQ no seu canal de televisão educativa.
1960	A JUSE publica em dois volumes o manual de CQ para encarregados. O primeiro "Mês da Qualidade" é introduzido em âmbito nacional.

(continua)

CRONOLOGIA DO MOVIMENTO DA QUALIDADE JAPONESA

- | | |
|------|--|
| 1961 | Um suplemento especial do Controle Estatístico da Qualidade é publicado para encarregados.
É realizada a décima primeira Conferência sobre Controle da Qualidade, incluindo um painel sobre "o papel dos encarregados na garantia da qualidade". |
| 1962 | Genba-To-QC (Controle da Qualidade para Encarregados) é publicado, incluindo uma proposta para círculos de CQ.
O primeiro círculo de CQ é registrado como círculo de CQ do quartel general.
É realizada a primeira conferência anual sobre CQ para encarregados. |
| 1968 | O termo "controle da qualidade por toda companhia" (CWQC) é introduzido. |
| 1969 | É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio. |
| 1970 | É criado o Prêmio de Controle da Qualidade para todo o Japão.
É criada a Sociedade Japonesa para Controle da Qualidade. |
| 1972 | O desdobramento de funções da qualidade é praticado primeiramente na <i>Kobe Shipyard, Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.</i> |
| 1979 | 100 mil círculos de CQ são registrados. |
-

Fonte: adaptado de Garvin (1992)

2.1.3. O PENSAMENTO ENXUTO – *LEAN THINKING*

Um movimento amplamente conhecido e muito utilizado como fonte de inspiração por empresas de diversos segmentos ainda hoje é STP (Sistema Toyota de Produção). Com o fim da Segunda Guerra Mundial o Japão mostrava-se decadente. O país estava pobre e arruinado e a transformação se deu por meio da mente de pessoas que se dedicaram à construção de uma nova nação. Uma dessas pessoas foi Taiichi Ohno, Engenheiro Chefe da Toyota Motors Company e um dos impulsionadores da criação do STP.

Segundo Sobek II e Smalley (2010), o STP foi assim chamado para identificar os sistemas de “produção enxuta” da Toyota, por sua capacidade de projetar, produzir e entregar um volume maior de produtos com alto nível de qualidade, utilizando uma fração dos recursos usados pelos concorrentes americanos e europeus. A forma de trabalho instituída pela Toyota foi adotada como um método que inspirou o que hoje conhecemos como *Lean Thinnking*, metodologia amplamente utilizada por empresas de diversos segmentos, em todo o mundo.

Segundo o Lean Institute (2013), renomado instituto brasileiro voltado a disseminar o sistema Lean, O *Lean Thinking*, ou “Pensamento Enxuto” se baseia em 5 princípios, que orientam toda a aplicação do método.

Figura 1 – Princípios do pensamento enxuto



Fonte: criado pelo próprio autor.

- **Valor:** O ponto de partida para aplicação do método é que a empresa tenha definido o que é Valor, porém conforme a percepção do cliente. É o cliente que determina sua necessidade e aquilo que tem valor para ele. Com base nesta informação a empresa deve estabelecer sua estratégia.
- **Fluxo de Valor:** O próximo passo é entender a cadeia de valor da companhia. O objetivo deste estágio é dividir seus processos em 3 (três) tipos: os que efetivamente geram valor para o cliente, aqueles que não geram valor porém são necessários para o andamento dos demais processos e a manutenção da qualidade e os que não agregam valor e não influenciam na qualidade, ou seja, desperdício, e que devem ser eliminados.
- **Fluxo Contínuo:** Este ponto traz uma mudança de mentalidade, onde não se deve olhar os processos como departamentos, e sim como partes de um todo. É necessário impor fluidez na cadeia produtiva.
- **Produção Puxada:** este princípio inverte a ordem que naturalmente é trabalhada pelas empresas: quem passa a determinar o fluxo da produção é o cliente, e não mais a companhia, trabalhando com altos

níveis de estoques. O fluxo é “puxado” pelo cliente, conforme a necessidade da demanda.

- **Perfeição:** o quinto e último princípio deve ser o objetivo de todos os envolvidos no fluxo de valor. A busca da perfeição em todos os estágios passa a ser o norte da empresa, em seus processos transparentes, para que todos os envolvidos, em todos os momentos, possam contribuir com melhorias no processo, buscando continuamente a melhor forma de entregar “valor” ao cliente.

Segundo Garvin (1992), qualidade é um conceito notavelmente escorregadio, de fácil visualização, mas extremamente difícil de definir. Ultrapassando os limites de Estados Unidos e Japão, a busca pela Qualidade passou a ser algo perseguido por todas as nações e deve estar sempre nos princípios da estratégia competitiva das organizações. Gamble e Thompson Jr. (2011) destacam que uma vantagem competitiva sustentável permite que uma empresa atraia números suficientemente grandes de compradores que tenham preferência permanente por seus bens e serviços em relação àqueles oferecidos por seus concorrentes.

Os movimentos mundiais em prol da Qualidade foram de extrema importância quando se fala em vantagem competitiva entre as organizações. Porter (1992) afirma que a base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Destaca ainda que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos quando comparada às suas concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: diferenciação ou baixo custo.

A busca pela qualidade permite que as empresas cada vez mais alcancem menores custos e se diferenciem. Porém, desde o início da abordagem do foco em qualidade, este movimento restringiu-se aos segmentos industriais. Pouco se falava em serviços. Nas últimas décadas este segmento ganhou força na economia e a preocupação com Qualidade expandiu para além dos horizontes da indústria.

2.2. GESTÃO POR PROCESSOS

2.2.1. O QUE É UM PROCESSO

Historicamente, Baldam et al. (2010) citam gerações de racionalização do trabalho. Taylor e Ford foram conhecidos representantes desta racionalização. Na virada do século XIX para o XX, Taylor passou a defender uma “gestão científica da produção”, tendo como base cinco princípios: análise científica e posterior padronização das tarefas a serem executadas; seleção, também com base científica, de trabalhadores aptos a realizar as tarefas da forma como elas haviam sido desenhadas; treinamento dos trabalhadores selecionados; motivação apenas salarial destes trabalhadores e cooperação entre trabalhadores e direção da empresa.

Ford, tempos depois, compreendeu que essa racionalização impunha a decomposição do trabalho em partes tão pequenas quanto possível, a serem realizadas tão velozmente quanto fosse possível. Baldam et al. (2010) cita porém que com isto surgiu um novo problema: o da velocidade no encadeamento das tarefas, ou seja, no processo. A famosa linha de montagem de Ford foi a forma utilizada para resolver a questão. Tempos depois, a especialização alcançaria as atividades de gestão, criando o modelo de companhia dividida em departamentos funcionais. Novos movimentos aconteceram posteriormente, nos Estados Unidos e Japão, com adaptações dos modelos de Ford e Taylor, tornando cada vez mais decisiva a Gestão por Processos.

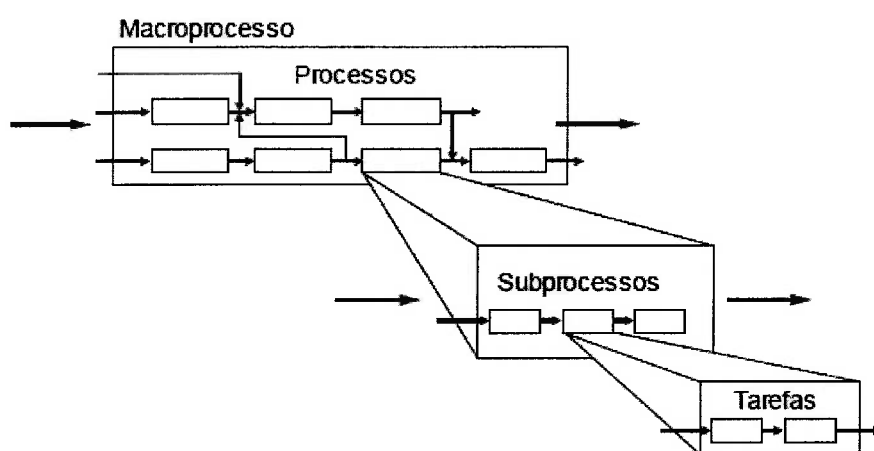
Diversos autores se dedicaram à definição do que seria um processo. Segundo Hammer e Champy *apud* Mello (2010), processo é um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor. Para Davenport *apud* Mello (2010), um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação.

No escopo deste trabalho, deve-se entender por processo a sequência de atividades relacionadas a um processo de negócio.

Baldam et al. (2010) reforça a necessidade de desmembrar um processo para sua melhor compreensão.

- **Atividade:** temo genérico para o trabalho que uma organização executa por meio de um processo de negócio. Os tipos de atividades que compõem um processo são: processos, subprocessos e tarefas.
- **Processos:** encadeamento de atividades executadas que transformam entradas em saídas.
- **Subprocesso:** um processo que está dentro de outro processo.
- **Tarefa:** atividade de pouca abrangência, que faz parte de um processo. É o menor nível de atividade. É chamada de tarefa quando a atividade no processo não será mais refinada em subprocessos dentro do modelo do processo. Em geral, é executada por um único usuário final ou sistema.

Figura 2 – Representação dos níveis de um processo



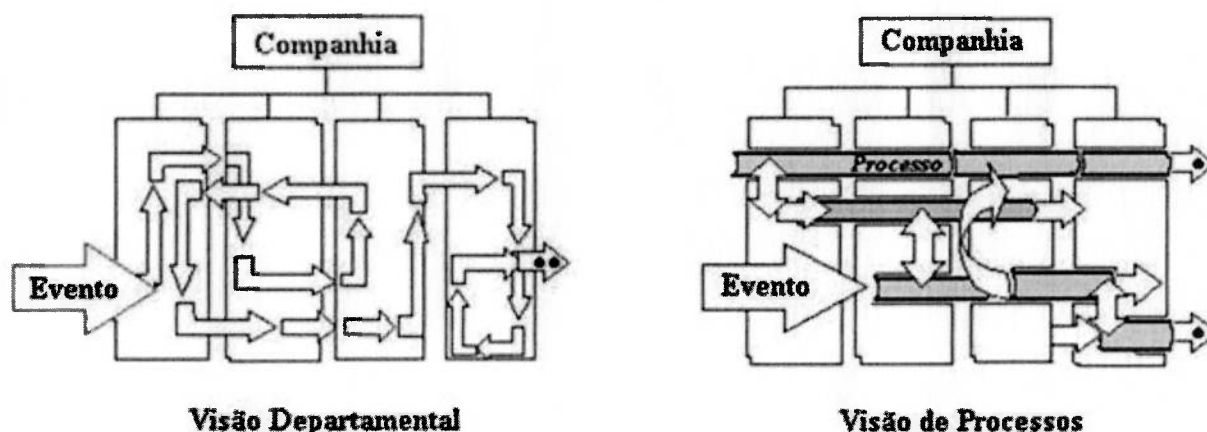
Fonte: adaptado de Baldam et al. (2010).

Segundo De Sordi (2008), a busca por soluções eficazes levou as empresas a reverem suas estruturas organizacionais, arquitetando-se não mais a partir do agrupamento de atividades ao redor de suas áreas funcionais, mas sim sob a perspectiva de seus clientes. Esta revisão contribuiu para a alteração do foco puramente administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização.

A visão de uma empresa orientada por processos busca como premissa entender o que precisa ser feito e como fazê-lo, isto é, qual a melhor sequência de

atividades para que a entrega reflita em valor para o cliente. Neste tipo de empresa, as tarefas não são definidas exclusivamente em função dos departamentos da organização. A figura a seguir mostra a diferença de uma organização com visão departamental e uma organização com visão por processos.

Figura 3 – Visão departamental versus visão por processos



Fonte: adaptado de Baldam et al. (2010)

As organizações orientadas pela visão por processos apresentam características bem distintas das organizações que não possuem esta orientação, conforme é possível observar na tabela a seguir.

Tabela 5 - Características de organizações centradas e não centradas em processos

ORGANIZAÇÃO CENTRADA EM PROCESSOS	ORGANIZAÇÃO NÃO CENTRADA EM PROCESSOS
Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.	Não está completamente convencida da contribuição que a visão e estudos de processos podem trazer para a organização e para a estratégia.
Incorpora o BPM como parte da prática gerencial.	Gerenciamento de processos não é foco primário.
Envolve o BPM na estratégia.	Apoia várias iniciativas isoladas de BPM.
Os executivos seniores com foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder.	Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações etc).
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam.	Pode possuir cadeia de valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.

A estrutura da organização reflete seus processos.

A estrutura da organização reflete seus departamentos.

(continua)

ORGANIZAÇÃO CENTRADA EM PROCESSOS	ORGANIZAÇÃO NÃO CENTRADA EM PROCESSOS
Entendem que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.	Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição.
Possui um executivo sênior destacado para a área de Processos e integração deles dentro da organização.	Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.	Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.

Fonte: adaptado de Baldam et al. (2010)

Para que seja possível gerenciar um processo, é necessário entendê-lo. Paim et al. (2009) cita que algumas caracterizações neste momento são necessárias, como a definição do propósito do processo, o nível de detalhamento necessário, sua criticidade ou importância, natureza da ação, maturidade, capacidade de entrega, estruturação e complexidade. Para projetar um processo faz-se necessário a sua modelagem, identificando as atividades e recursos que o compõe, para que seja possível gerenciar o processo no dia-a-dia.

2.2.2. ESTADO ATUAL (AS /S)

Baldam et al. (2010) cita que diversos autores concordam que o primeiro passo em qualquer projeto de Gestão por Processos deve ser o entendimento do processo existente ou situação atual e identificar as suas falhas. Comumente esta etapa inicial do projeto é chamada de "Modelagem As Is".

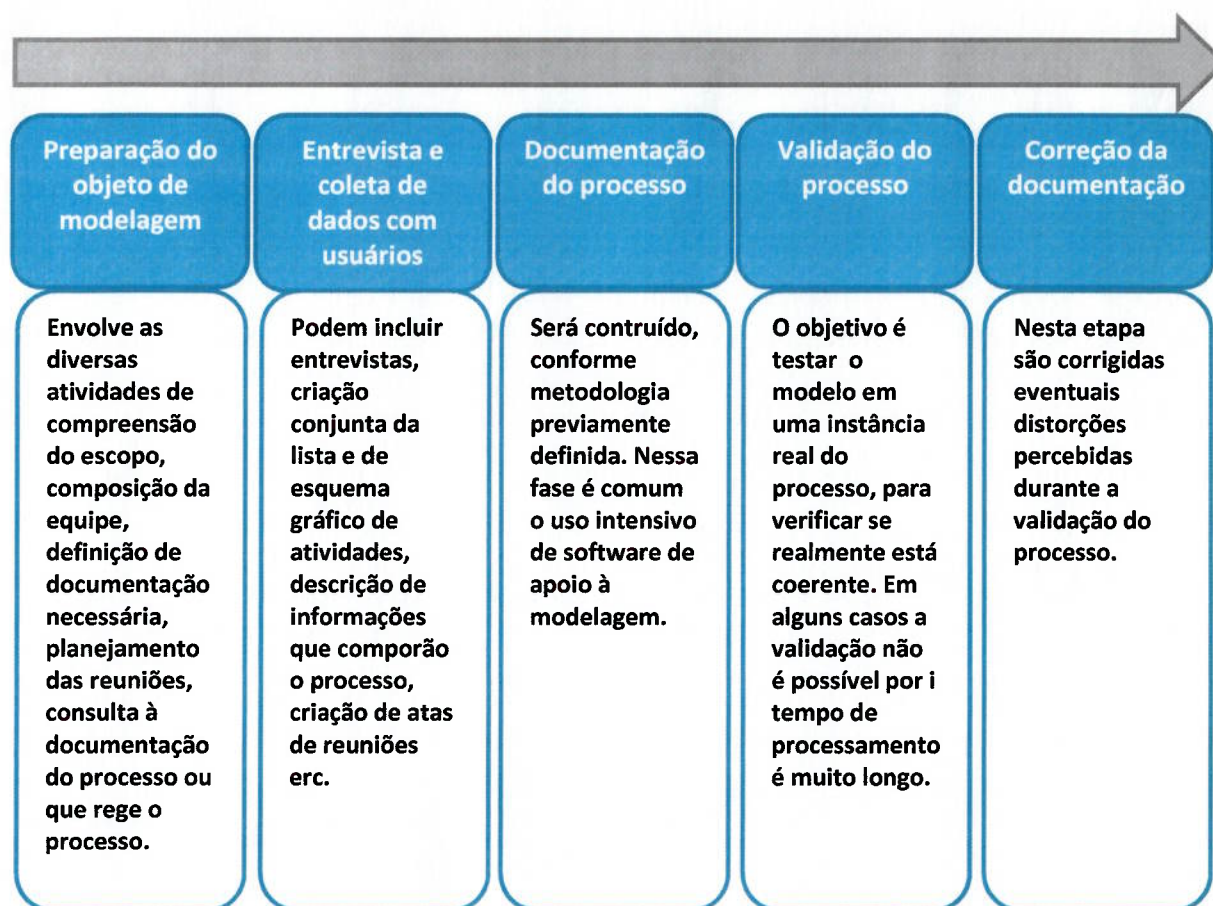
Realizar o mapeamento do estado atual é importante para:

- Diminuir riscos de cometer os mesmos erros do passado.
- Evitar rejeição imediata dos atuais usuários do processo.
- Conhecer mais detalhadamente as oportunidades de melhoria.

- Ter em mãos indicadores que permitam ver, com clareza, as melhorias proporcionadas pós implantação do estado futuro ou *To Be*.

Diversos métodos e ferramentas podem ser utilizados para o mapeamento do estado atual. A necessidade e características do projeto definirão a melhor forma de condução do trabalho. Independente das técnicas e ferramentas utilizadas para a coleta dos dados e desenho do processo, Baldam et al. (2010) cita a relevância de seguir as etapas abaixo na modelagem do estado atual.

Figura 4 - Etapas para modelagem de Estado Atual (*As Is*)



Fonte: adaptado de Baldam et al. (2010)

2.2.3. ESTADO FUTURO (*TO BE*)

Após os levantamentos e análises do Estado Atual, inicia-se a fase de modelagem do Estado Futuro (*To Be*). Baldam et al. (2010) cita que nesta fase busca-se criar um ambiente de discussão entre as partes envolvidas, de forma a melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se ele se faz necessário ou se realmente agrega valor. Nesta fase é de grande importância a análise do que foi visto, e isto pode ser feito de diversas formas. Segundo Baldam et al. (2010), o uso de ferramentas da qualidade permitem uma abordagem mais formal na verificação dos pontos de melhoria dos processos. Algumas ferramentas são amplamente utilizadas nesta etapa de análise.

- **Diagrama de Causa e Efeito:** também conhecido como Ishikawa ou Espinha de Peixe. Utilizado na identificação das causas que geram um determinado efeito ou problema.
- **Pareto:** fornece dados que permite priorizar problemas. O diagrama se baseia no princípio de Pareto, ou 80/20, que defende que 80% dos problemas são causados por 20% das causas.
- **Controle Estatístico de Processo (CEP):** apresenta a tendência e incidência do problema objeto de estudo.
- **PDCA:** método de gestão proposto por Deming. Resume-se em quatro passos e é utilizado para melhoria contínua de processos e produtos. **Plan:** fase de planejamento, onde os objetivos são estabelecidos. **Do:** fase de execução, de implantação do plano. **Check:** fase de verificação. Neste momento estuda-se o resultado final com o resultado que inicialmente era esperado para identificar possíveis desvios. **Act:** última fase, momento de implantação de ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados planejados e alcançados.

Diversas outras ferramentas podem ser utilizadas e a combinação de 2 ou mais técnicas também pode ser possível e útil conforme o tipo de processo que está sendo revisado. Após a identificação das causas ou priorização das ações, é elaborado o projeto referente à implantação do Estado Futuro (*To Be*).

Como resultados esperados do estado futuro, Baldam et al. (2010) faz alguns destaques.

- Alterações em etapas do processo ou mesmo o desenho de um novo processo.
- Documentação de suporte ao novo processo ou referente às etapas alteradas.
- Requisitos para as novas opções observadas.
- Modelos de simulação e detalhes de custos.
- Aprovação dos envolvidos quanto às novas opções.
- Confirmação de que está alinhado à estratégica da companhia.
- Relatório com pontos que precisam ser tratados para cumprir os requerimentos.
- Plano de treinamento da equipe no novo processo.
- Relatório de impactos internos e externos.
- Detalhes do plano de comunicação do novo processo ou redesenho.

2.2.4. GESTÃO DE PROCESSOS APOIADA PELA TI

Segundo Baldam et al. (2010), o desenvolvimento em massa do uso do microcomputador e demais artefatos tecnológicos foi um dos grandes motivadores da revolução BPM (*business process management system*).

Especificamente na década de 90, empresas especializadas em desenvolvimento de programas ou mesmo as empresas maiores, que ofereciam sistemas prontos como os ERP's e CRM's, trouxeram às companhias a possibilidade de implantar seus processos com grande velocidade.

No início da década de 90, em especial nos E.U.A, surgiram movimentos em prol de verdadeiras mudanças de paradigma. Autores como Davenport e Hammer apresentavam metodologias como a reengenharia como verdadeiras panaceias para os problemas de processos nas empresas, fortemente apoiadas nas tecnologias de TI disponíveis e promessas de futuro.

A evolução das tecnologias, aliada à evolução dos conceitos de gestão por processos deram origem aos BPMS (*Business Process Management Systems*), os chamados sistemas de gestão de processos de negócios.

Paim et al. (2009) cita que a definição de tarefas para a gestão de processos pode ter como resultado o desenvolvimento e classificação de tecnologias. Os autores citam como exemplos o desenvolvimento, no passado, de sistemas de informação de apoio às tarefas para a gestão de processos, tais como os sistemas de modelagem de processos utilizando ferramentas gráficas e analíticas que tinham como objetivo registrar, representar, compreender e analisar desenhos de processos. Após este período, a evolução para acompanhamento com foco em gestão, trouxe atualmente uma maior ênfase em sistemas para acompanhar automaticamente indicadores de desempenho dos processos durante sua duração, como os sistemas para monitoramento de atividades (*Business Activity Monitoring – BAM*).

Segundo Paim et al. (2009) a consolidação e a evolução do conceito de gestão de processo fizeram com que de forma natural resultasse no desenvolvimento de tecnologias de suporte à gestão de processos, tais como o fluxo de trabalho (*workflow*), trabalho colaborativo (*groupware*) e as aplicações de integração da empresa (*Enterprise Application Integration – EAI*). No início da década de 80 ocorreram as primeiras implementações da gestão de processos com base nos *softwares* de *workflow* e posteriormente, nos anos 90, com o surgimento do conceito de Reengenharia de Processos de Negócio, introduzido por Hammer e Champy.

Conforme o conceito de Gestão de Processos foi sendo ampliado e consolidado, novas ferramentas foram surgindo, permitindo o desenho de modelos de processo de negócio, o processamento de fluxo de dados, regras de negócio, a otimização, acompanhamento e manutenção dos diversos processos que ocorrem nas organizações. Os sistemas de apoio estão em constante evolução. No início o foco era a modelagem dos processos, depois o *workflow* e atualmente já existem soluções tanto para dar suporte à melhoria do projeto ou *design* de processos quanto para suportar a gestão dos processos no dia-a-dia.

Figura 5 - Representação de suporte de software BPMS à Gestão de Processos



Fonte: adaptado de Baldam et al. (2010).

Segundo Baldam et al. (2010), de modo geral, as tecnologias ou ferramentas de TI que apoiam o uso do BPM trazem diversas oportunidades que a princípio possuem objetivos de redução de custo, de tempo empregado no processo entre outros. A tabela a seguir detalha alguns destes impactos nos processos.

Tabela 6 - Impacto da TI sobre os processos

IMPACTO	EXPLICAÇÃO
Automacional	Eliminação de trabalho humano de um processo.
Informacional	Captação de informação de processos com o objetivo e compreensão.
Sequencial	Modificação da sequência de processos ou possibilidade de paralelismo.
De acompanhamento	Monitoração rigorosa de situação e objetos de processo.
Analítico	Melhoria da análise da informação e tomada de decisão.
Geográfico	Coordenação dos processos à distância.
Integrativo	Coordenação entre tarefas e processos.
Intelectual	Captação e distribuição de informações, procedimentos, dados como bens intelectuais.
Desintermediação	Eliminação de intermediários em um processo.

Fonte: Adaptado de Baldam et al. (2010)

Baldam et al. (2010) lembra que, apesar de amplamente citada na literatura a associação da TI como suporte ao BPM, nem sempre as tarefas de processos de negócios são apoiadas pela TI. O BPM está voltado para uma disciplina gerencial e não para um conjunto de *softwares*. Diversas tarefas em muitas instâncias de processos são executadas fora do ambiente de TI, ficando a cargo dos sistemas apenas os registros do que ocorreu.

A visibilidade maior no uso do BPM está nas ferramentas de modelagem e análise de processos, contudo, é conhecido que o sucesso da continuidade do BPM nas organizações está relacionado ao uso das ferramentas que permitem implementações de processos que apoiam os negócios. Desta forma, os maiores impactos em relação à Gestão de Processos estão na implantação de ambientes como *ERP's*, *workflows*, *CRM's* e outros.

De Sordi (2008) elenca as principais funcionalidades para uma solução BPM. A listagem abaixo foi elaborada após pesquisas realizadas com empresas que estavam em momento de análise para aquisição de uma solução BPM.

- Flexibilidade para alteração de softwares conectados para execução de atividades.
- Monitoramento das ocorrências de problemas nos ambientes computacionais.
- Interação humana na operação do processo.
- Flexibilidade para alteração do fluxo de atividades conforme o contexto.
- Manuais e instruções *on line* que empregam os diagramas operacionais do processo.
- Gerenciamentos de versões operacionais de processos.
- Assinalamento de casos reais para análise posterior.
- Identificação de gargalos.
- Sugestão de potenciais pontos de melhoria.
- Apontamento do caminho crítico e demais dados da operação em tempo real.
- Análise dos recursos alocados ao processo.
- Identificação de recursos necessários.
- Apuração de custos.

- Atribuição de metas.
- Painel de controle.
- Simulações.
- Histórico evolutivo do processo.

Muitas são as possibilidades de sistemas integrados ao BPMS conforme o tipo de tarefa a ser realizada para a gestão dos processos. Paim et al. (2009) ressalta que ferramentas de modelagem de processos estão amplamente disponíveis no mercado, porém há significativas possibilidades de ampliar o uso de sistemas para dar suporte não somente ao projeto de processos, mas também à gestão da rotina com sistemas de monitoramento e coordenação de atividades dos processos.

A tabela a seguir traz uma relação entre possíveis tarefas realizadas para a gestão dos processos e os tipos de sistemas integrados ao BPMS que dão suporte a estas tarefas.

Tabela 7 - Tarefas necessárias à gestão de processos e tecnologias de suporte (BPMS)

TAREFAS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS		SISTEMAS INTEGRADOS AO BPMS
PROJETAR	Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional.	Inteligência de negócios; prospecção tecnológica; mineração de dados (<i>data mining</i>); sistemas de apoio à decisão; sistema de <i>data warehouse</i> ; sistemas de gestão de indicadores; sistemas de extração de relatórios analíticos sobre informações acumuladas nas transações.
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças.	Sistemas de apoio à decisão; modelagem organizacional.
	Assegurar patrocínio para a mudança.	Sistemas de apoio à decisão; modelagem de papéis organizacionais.
	Entender, selecionar e priorizar processos.	Sistemas de apoio à decisão; relatórios e análises.
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem.	Sistemas de apoio à decisão; relatórios e análises.
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de melhoria.	Sistemas de apoio à decisão; relatórios e análises.

(continua)

		TAREFAS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS	SISTEMAS INTEGRADOS AO BPMS
PROJETAR		Formar equipes de gestão de processos.	Trabalho colaborativo (<i>groupware</i>); sistemas de comunicação, gestão de projetos; gestão de cadeia de relações; gerenciamento de recursos humanos.
		Entender e modelar processos na situação atual (<i>As Is</i>).	Modelagem gráfica; modelagem suportada por base de dados que além da representação gráfica permite análise dos processos; relatórios e análises.
		Definir e priorizar problemas.	Análise de processos; banco de dados para registrar problemas; sistemas de apoio à decisão; sistemas para análise e estatística de processos.
		Definir e priorizar soluções.	Análise de processos; banco de dados para registrar problemas; sistemas de apoio à decisão; sistemas para analisar problemas de processos e propor soluções para os problemas; sistema para análise e estatística de processos.
		Definir práticas de gestão e execução dos processos.	Análise de processos; banco de dados para registrar problemas; sistemas com modelos de referências para orientar o uso de melhores práticas.
		Entender e modelar processos da situação futura (<i>To Be</i>).	Sistema de simulação; sistema de modelagem de processos; sistemas de análises estatísticas; sistemas de análises gráficas.
		Definir mudanças nos novos processos.	Sistemas de comunicação; sistemas de publicação de novos processos; sistemas de divulgação de mudanças; gestão das regras de negócios; sistemas de modelagem organizacional (para representar mudanças na estrutura organizacional, nas competências, nos indicadores, na arquitetura de sistemas etc.); sistemas de gestão eletrônica de documentos (GED - para divulgar novos procedimentos, por exemplo).
		Implantar novos processos.	Sistemas de treinamento de pessoal; sistemas de desenvolvimento de sistemas; gestão das regras de negócio.

(continuação)

	TAREFAS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS	SISTEMAS INTEGRADOS AO BPMS
GERIR	Implementar novos processos (início da execução e as mudanças necessárias.	Portal corporativo; intranet (<i>enterprise content management</i>); desenvolvimento do software.
	Promover a realização dos processos.	Planejamento dos recursos manufaturados (MRP); planejamento dos recursos manufaturados II (MRPII); planejamento dos manufaturados empresariais (ERP); fluxo de trabalho (<i>workflow</i>); gestão da cadeia de suprimentos (SCM); gestão da cadeia de relações (SRM).
	Acompanhar a execução dos processos.	Sistema de execução de manufaturados (M.E.S); gestão de indicadores e acordo de nível de serviço (SLA); monitoramento das atividades de negócio (BAM); fluxo de trabalho (<i>workflow</i>); sistemas de aquisição de dados.
	Controlar a execução dos processos.	Sistema de execução de manufaturados (M.E.S); gestão de indicadores e acordo de nível de serviço (SLA); monitoramento das atividades de negócio (BAM); fluxo de trabalho (<i>workflow</i>); sistemas de aquisição de dados.
	Realizar mudanças ou ajustes do curto prazo.	Modelagem gráfica; modelagem suportada por base de dados que além da representação gráfica permite análise dos processos; relatórios e análises.
APRENDER	Registrar o desempenho dos processos.	Banco de dados; sistema de coleta de indicadores; sistema de <i>data warehouse</i> ; sistema de transformação dos dados
	Comparar o desempenho a referenciais externos e internos.	Sistema de benchmarking; sistemas de modelagem de processos; sistema de análise de transformação de dados.
	Registrar e controlar desvios de impacto.	Banco de dados; sistema de execução de manufaturados (M.E.S); gestão de indicadores e acordo de nível de serviço (SLA); monitoramento das atividades de negócio (BAM); fluxo de trabalho (<i>workflow</i>); sistemas de análises estatísticas de processos; sistemas de identificação de causas e lições aprendidas; sistema de medição de performance.
	Avaliar o desempenho dos processos.	Sistemas de análises estatísticas de processos; sistemas de análise qualitativa de processos; sistemas de medição de performance.
	Registrar o aprendizado sobre processos.	Banco de dados; data warehouse; gestão eletrônica de documentos (GED); sistema de gestão de conteúdo; sistema de gestão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Paim et al. (2009)

As definições de BPMS estão convergindo para um ponto central, onde todos os esforços se voltam para um ponto comum, baseado em dar suporte e instrumentalizar a gestão dos processos, promovendo a padronização das interfaces de comunicação entre os diversos sistemas, ferramentas e aplicações.

Paim et al. (2009) observa que a perspectiva da tecnologia da informação como aliada nesse esforço é de grande importância, devido a sua participação como instrumentalizadora para a realização destas atividades com a velocidade exigida e com a flexibilidade requerida.

2.3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores são ferramentas utilizadas pela organização para monitorar seus processos com o objetivo de verificar o alcance ou não de uma meta, ou monitorar seus desvios.

Baldam et al. (2010) cita que os indicadores podem ser de diversos tipos, seja alinhado ao objetivo desejado, tais como custos, qualidade, produção, riscos etc. ou alinhado ao propósito direto de uma metodologia, como o BSC (*Balanced Scorecard*), por exemplo: indicadores financeiros, de clientes, de aprendizado e crescimentos e processos internos.

Segundo Paim et al. (2009) o controle dos processos envolve monitorar os processos, reforçar os bons resultados de práticas que mantêm ou melhorar os resultados do processo, evitar ou mesmo punir comportamentos que permitam que os processos saiam dos seus limites de controle. A gestão do dia-a-dia, invariavelmente, depende de ações corretivas em relação ao que foi planejado e a forma de acompanhar os desvios em relação ao plano é por meio de indicadores bem estabelecidos.

Sobre estabelecer corretamente os indicadores de um processo, Coral (2002) enfatiza que um indicador muito complexo ou de difícil mensuração não é adequado, pois o custo para sua obtenção pode inviabilizar sua operacionalização.

Comumente defende-se que a elaboração de um indicador deve seguir a filosofia SMART. A sigla indica que o indicador deve ser *specific* (específico), isto é, prático e concreto; *measurable* (mensurável) deve ser possível medir, quantificar;

actionable (acionável), isto é, deve ter influência sobre a saída; *relevant* (relevante), deve ser relevante para a organização e *timely* (com prazo determinado), isto é, com data limite estabelecida para seu alcance.

A tabela a seguir representa um exemplo de aplicação do conceito SMART na definição de indicadores de desempenho.

Tabela 8 - Exemplos de métricas adequadas e inadequadas, de acordo com o princípio SMART

CARACTERÍSTICAS	MÉTRICA ADEQUADA	MÉTRICA INADEQUADA
S - Específica	Vendas realizadas por dia, por representante.	Vendas realizadas.
M - Mensurável	Satisfação do cliente por pesquisa periódica.	Satisfação do cliente.
A - Acionável	Contatos realizados por dia, por representante.	Total de contatos dividido por representante.
R - Relevante	Percentual de projetos finalizados no prazo.	Percentual de projetos iniciados.
T - Com prazo determinado	Produção diária.	Produção mensal.

Fonte: adaptado de Siqueira Campos Associados (2009)

Paim et al. (2009) reforça que para a gestão dos processos é necessário elencar os indicadores que medirão estes processos. Porém, há casos em que existe a necessidade de registro do desempenho do processo como um todo, mas em algumas situações somente alguns pontos, que são considerados críticos, precisam do registro de desempenho.

O aprendizado organizacional se dá com a criação, retenção e transferência de conhecimento e esta transferência de conhecimento está associada ao registro do desempenho dos processos. Estas informações devem ser armazenadas de forma a formar um banco histórico, que permita à organização tomar decisões sobre a manutenção ou alteração de processos que estão intimamente ligados à estratégia da organização.

3 ESTUDO DE CASO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A seguradora analisada no estudo de caso trata-se de uma multinacional americana, pertencente a um grupo com sede em Boston (E.U.A.). Nos EUA, o Grupo é a 71ª companhia americana, segundo classificação da revista Fortune 500. Ocupa a 8ª posição em Linhas Pessoais e a 4ª em Linhas Comerciais. Além disso, está classificada como "A" pela Standard & Poors, A. M. Best e Moody's. Nos EUA o Grupo atua em 4 negócios estratégicos: Operações Internacionais, Agency Markets, Linhas Comerciais e Linhas Pessoais.

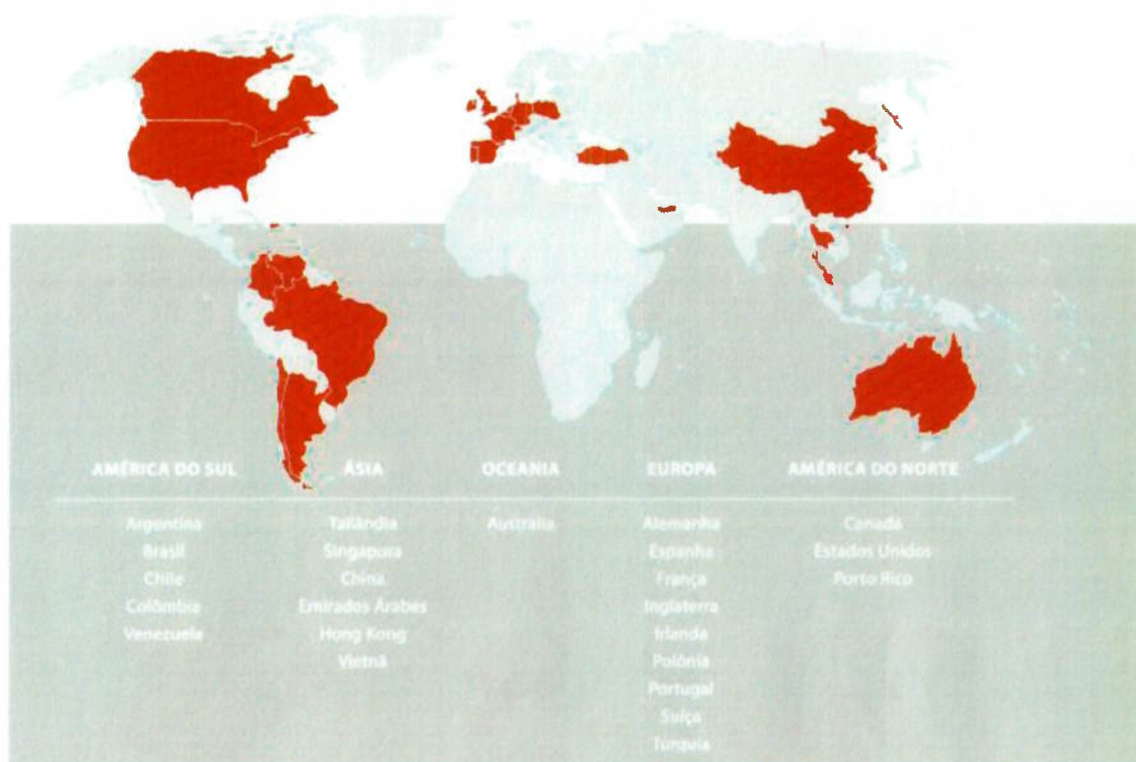
3.1.1. O GRUPO

O Grupo em números:

- Fundado em 1912.
- Mais de 45.000 funcionários.
- Mais de 900 escritórios em diversos países.
- U\$ 112,4 bilhões em ativos consolidados.
- U\$ 33,2 bilhões em receita líquida consolidada.

O mapa a seguir relaciona os locais de atuação do grupo no mundo.

Figura 6 – Atuação da seguradora no mundo



Fonte: site da seguradora (2013)

3.1.2. HISTÓRIA NO BRASIL

Em 1906, São Paulo se firmava como capital financeira do Brasil, graças à cultura cafeeira. Neste ano, era fundada a seguradora objeto deste estudo. Em três anos, a companhia apresentou um grande crescimento, inaugurando filiais em Santos, Campinas e Rio de Janeiro.

No início dos anos 50, era inaugurada a sede própria da companhia, num edifício de 22 andares, que logo se tornou um dos cartões postais da cidade. Ao comemorar seus 50 anos de atividade mantinha negócios em grande parte do território nacional e, mesmo com a entrada dos grandes bancos nacionais no mercado de seguros, manteve-se forte e independente. Depois de vencer, com sua flexibilidade, os diversos desafios mercadológicos e econômicos das décadas de 70, 80 e 90, a empresa entrou em uma fase de modernização. Intensificaram-se os investimentos em tecnologia, desenvolvendo novos produtos e serviços para atender às expectativas de um consumidor cada vez mais exigente.

Em 1996, foi incorporada pelo grupo ao qual hoje faz parte, um dos maiores seguradores do mundo, com sede em Boston, e iniciou uma fase de aporte de recursos e transferência de *know-how*. No ano seguinte, 1997, abriu 10 novas filiais, expandindo ainda mais sua atuação pelo Sul e Sudeste do Brasil. No ano 2000, alterou sua denominação e recebeu investimentos em tecnologia, treinamento de profissionais e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Após 10 anos da união com o grupo, trocando experiências e, acima de tudo, respeitando os valores locais, ficou comprovado que a relação estabelecida no Brasil nos últimos anos foi aprovada e reconhecida internacionalmente.

Durante o período de 2002 a 2005 a seguradora passou por uma série de transformações. O objetivo foi alcançar uma posição financeira sólida – com focos bem definidos de negócio, estreita relação com os Corretores e produtos desenvolvidos a partir das necessidades dos clientes – em alinhamento com a estratégia de atingir uma posição de destaque no mercado nacional, fato estes que proporcionaram um aumento significativo na produção desde 2002.

Em janeiro de 2008 a companhia adquiriu outra seguradora, fortalecendo sua marca e aumentando sua participação no mercado. Atualmente a companhia está entre as 11 maiores seguradoras do Brasil e é a 5ª no ramo de automóveis. Com cerca de 91 filiais o grupo conta com cerca de 1.600 funcionários, mais de 12 mil Corretores atuando no mercado e atende a mais de 1 milhão de segurados.

3.1.3. MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS

A missão da seguradora é ajudar as pessoas a viverem vidas mais seguras e tranquilas.

A visão da seguradora é:

- Ser uma organização de pessoas que atendem às necessidades em constantes mudanças de nossos clientes.
- Manter e aumentar nossa liderança em seguros patrimoniais e pessoais.
- Operar com rentabilidade, garantindo aos nossos clientes e acionistas a longevidade de nosso negócio.

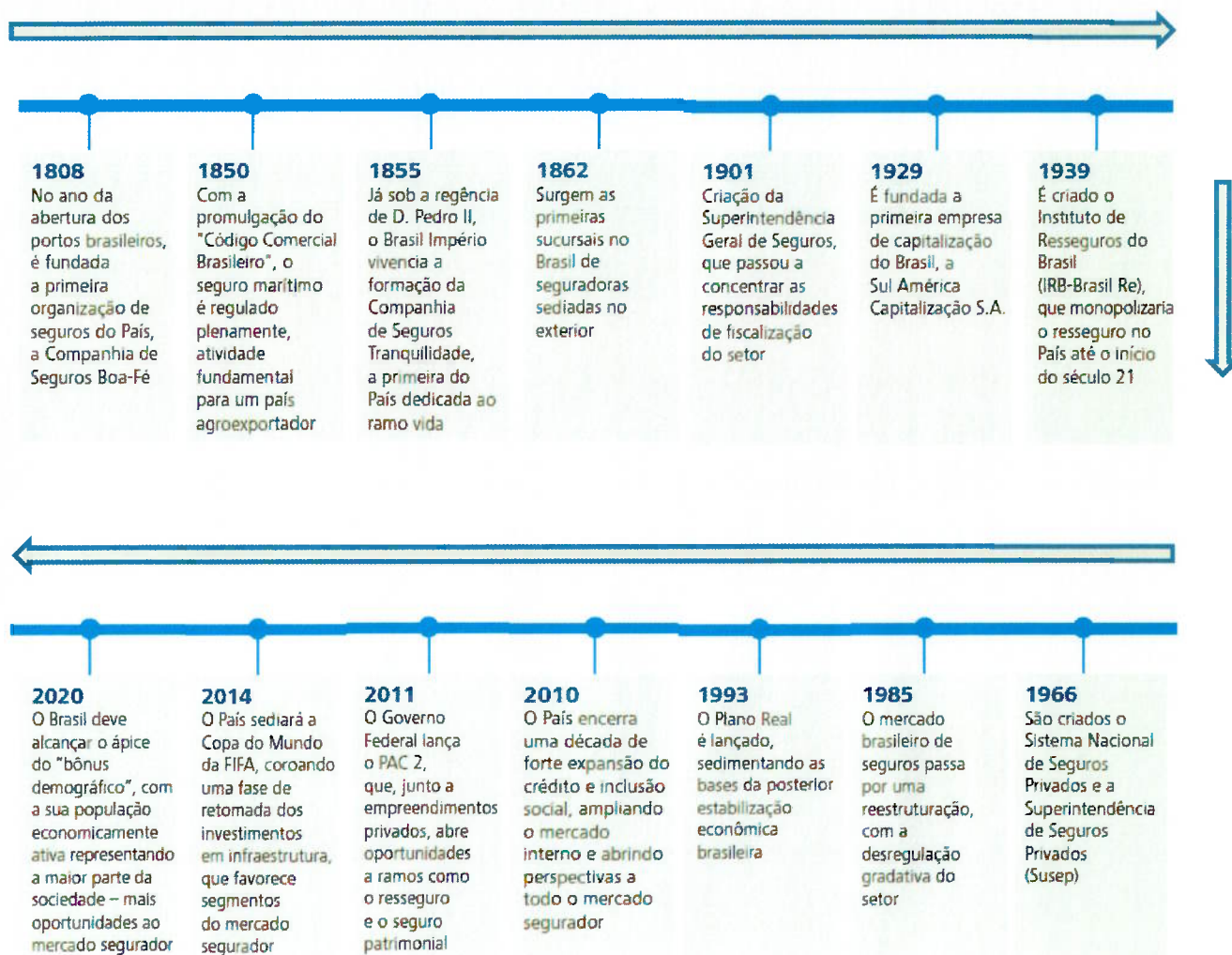
Os princípios da seguradora são:

- **Comportamento íntegro:** Trabalhar com confiança. A companhia acredita que as pessoas constroem suas vidas com base em suas promessas e confiam que estas promessas serão cumpridas. A promessa mais importante é o empenho máximo da companhia para fazer aquilo que é certo, sempre
- **Tratamento com dignidade e respeito:** A atividade da companhia é de negócios de relacionamento. A empresa acredita que tanto a empresa quanto os clientes se beneficiam quando os relacionamentos são fortes e duradouros. Para a seguradora significa tratar os clientes da melhor maneira possível, de modo que eles desejarem continuar a fazer negócios nesta companhia.
- **Fornecimento de produtos e serviços superiores a um preço justo:** A companhia tem foco em realizar negócios com um público que valoriza a qualidade e está disposto a pagar um pouco mais por isso. Existe um grande esforço para fornecer de modo consistente produtos e serviços superiores a preços que sejam justos para estes clientes e que permita à companhia obter um lucro razoável.

3.2. A EVOLUÇÃO DO MERCADO SECURITÁRIO

No decorrer dos anos importantes acontecimentos marcaram o mercado securitário. A figura a seguir mostra os grandes marcos na indústria de seguros, apresentando sua evolução desde a fundação da primeira organização de seguros no país até as perspectivas para os próximos anos.

Figura 7 - Marcos na história da indústria de seguros



Fonte: Deloitte (2011)

O mercado de seguros vivencia um momento marcado por acentuados níveis de expansão em quase todos os segmentos e tipos de produtos. Uma série de fatores contribui para este momento de expansão, tais como: estabilidade econômica do país, o que permite uma maior capacidade de planejamento para empresas e consumidores, a elevação do poder de consumo de algumas classes, em especial a classe "C" e a retomada nos investimentos de infraestrutura, grande parte impulsionados pelos eventos esportivos que acontecerão entre 2014 e 2016.

O *Insurance Market Outlook* 2013, estudo anual preparado pelo Departamento de Pesquisa Econômicas da consultoria Munich Re, prevê que até 2020 o Brasil pode estar entre os 10 maiores mercados de seguros do mundo. Atualmente, o Brasil ocupa a 14ª posição.

Dados da Susep (2013) mostram que nos últimos 5 anos o crescimento médio do mercado de seguros tem sido cerca de 16% a.a. Em 2008 a participação no PIB representava 2,93% e em 2012 o percentual chegou a 3.62%.

O número de seguradoras no Brasil atingiu em 2013 o número de 121 entidades, ainda segundo a Susep (2013). As oportunidades neste mercado crescem, porém também cresce o número de seguradoras no país, o que exige cada vez mais profissionalização em suas operações e diferenciais competitivos para atender a demanda crescente por seguros.

Uma seguradora só chega ao seu cliente final, consumidor dos seus produtos, por intermédio da figura do Corretor de Seguros. Segundo dados da Fenacor (2012) o Brasil possui cerca de 40.000 Corretores ativos cadastrados.

Com o aumento do número de seguradoras, a disputa por conquistar e fidelizar fica mais acirrada. As seguradoras, no decorrer dos últimos anos, investem em formas de atrair os Corretores, por meio de facilidades operacionais, comerciais ou mesmo investindo em capacitação. Este movimento tem o objetivo de fidelizar Corretores e garantir a manutenção dos segurados nas seguradoras, além de trazer mais clientes. Porém, além de oferecer maiores benefícios, outro assunto que desafia as Seguradoras é atender todos os seus Corretores de forma eficaz, com qualidade, o que fica cada vez mais difícil pelo tempo disponível versus a quantidade de Corretores para atendimento / visitas. Ser a seguradora de escolha de um Corretor hoje é a grande preocupação das empresas deste segmento.

A competição atual entre as seguradoras levam estas empresas a uma busca da satisfação de seus clientes aliada à melhor utilização de seus recursos, isto é, oferecer valor ao cliente com custos mais baixos.

3.3. PROJETO NOVO MODELO DE DISTRIBUIÇÃO

No ano de 2010, a seguradora objeto deste estudo de caso, que passa a partir deste momento a ser chamada de seguradora XPTO, identificou a necessidade de expandir a sua atuação.

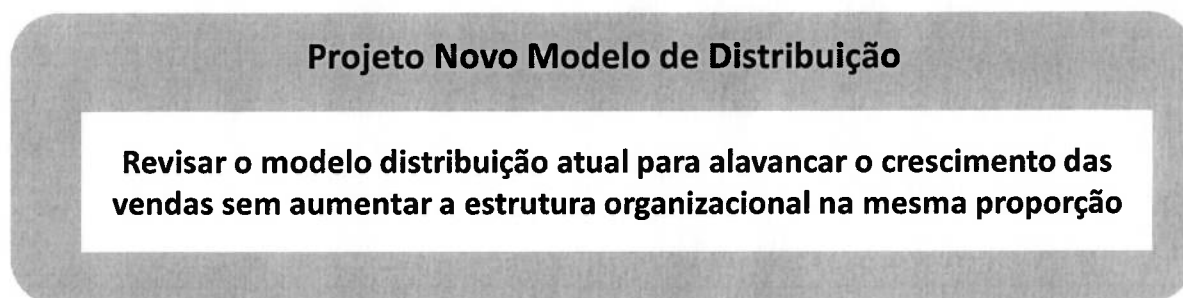
Naquele ano existiam cerca de 30.000 Corretores cadastrados no país. Estudando a sua base de Corretores da seguradora XPTO, foi visto que, naquele

momento, a seguradora possuía 13.000 (treze mil) Corretores cadastrados, porém deste volume viu-se que apenas 2.800 (dois mil e oitocentos) Corretores tinham produção regular com a companhia, ou seja, produziam ao menos 1 (uma) apólice por mês. Existia uma grande oportunidade para trabalhar com estes Corretores sem produção regular, mas ao mesmo tempo viu-se o desafio de ativá-los sem que houvesse um grande aumento de despesa para a companhia.

Neste momento, foi definido que deveriam ser revistas as formas de atuação com os Corretores, por meio dos canais de venda. Um projeto foi iniciado e chamado de “Novo Modelo de Distribuição”, ou seja, este projeto deveria trazer novas formas de relacionamento com a base de Corretores. Os fatos que motivaram a companhia a iniciar este projeto foram o plano estratégico para os próximos cinco anos, que indicava o norte para a companhia entre o período de 2009 à 2013, a movimentação da concorrência e a base de Corretores ativos na companhia.

Logo no início a presidência colocou uma premissa, que se tornou o grande desafio do projeto e que a todo momento, em todas as decisões, deveria ser considerada, conforme figura a seguir.

Figura 8 – Premissa do Projeto Novo Modelo de Distribuição



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Neste projeto os processos dos canais de vendas deveriam ser revistos, novos canais de vendas deveriam ser analisados, assim como novas formas de atender os Corretores e ampliar a base de atuação.

Naquele momento, outras premissas foram estabelecidas, devendo sempre ser consideradas, a cada etapa do projeto.

- Definir o que é valor sob a ótica de clientes e parceiros.
- Organizar fluxo de atividades que agregam valor na melhor sequência.

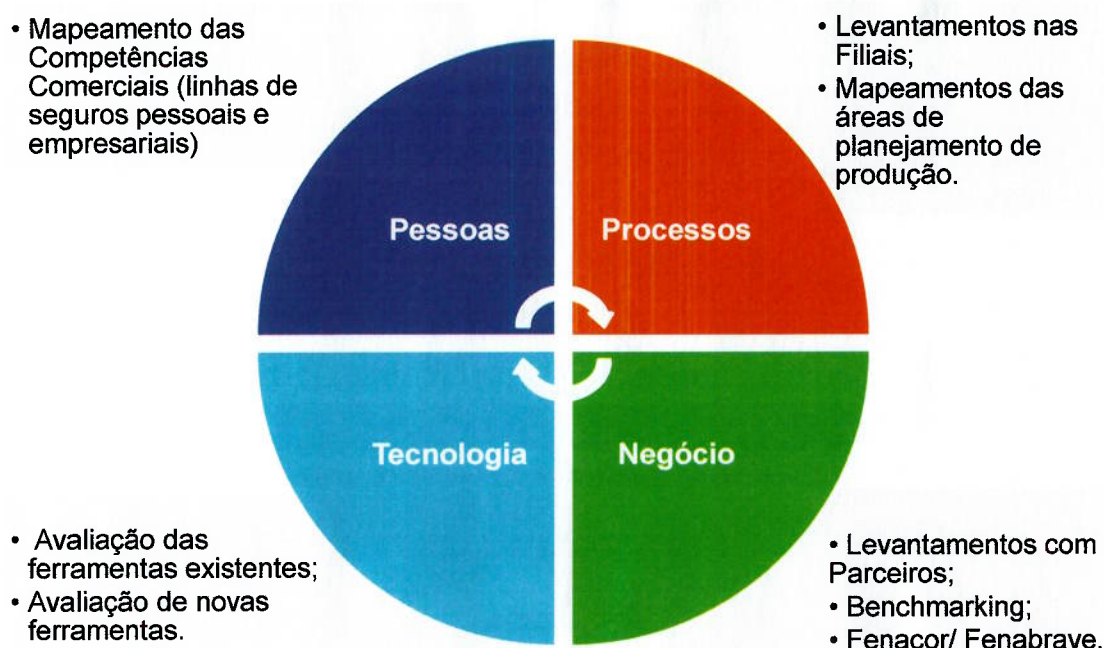
- Garantir um fluxo contínuo, eliminando interrupções.
- Gerar *outputs* no tempo e quantidades necessárias demandadas pelos clientes, sempre conforme suas solicitações.
- Estabelecer processo acompanhamento e melhoria contínua.

Foi formada neste momento a equipe do projeto. Tratava-se de uma equipe multidisciplinar, formada por representantes das áreas Comercial, Tecnologia, Planejamento de Produção, Recursos Humanos, Projetos e Processos. A autora deste trabalho era a representante da área de Processos.

Para que fosse possível entender melhor o Estado Atual da Seguradora XPTO naquele momento, foi realizado um mapeamento com foco em 4 pilares: pessoas, processos, negócio e tecnologia. Este levantamento daria insumos para definir quais pontos precisavam ser revistos ou quais demandas não estavam sendo atendidas.

A figura a seguir representa os pontos que deveriam analisados durante o levantamento do Estado Atual.

Figura 9 - Pilares foco de mapeamento de Estado Atual (As Is)



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

A Seguradora XPTO, naquele momento, trabalhava com três canais de vendas: Varejo (atendimento direto a Corretores), Concessionárias (venda de seguros em revendas de automóveis) e Afinidade (venda de seguros para funcionários de empresas, por meio de acordo entre a seguradora e a empresa).

Nestes três canais foi realizado um levantamento de problemas e suas possíveis causas, classificando-os nos quatro pilares anteriormente citados. Este levantamento foi realizado por meio de entrevistas com Corretores e com os Gerentes de quatro filiais das seguintes regiões: Sul, Sudeste, Nordeste e Centro Oeste. A pesquisa com os Corretores foi realizada pela área de Pesquisa da Seguradora XPTO, a partir da base de 2.800 Corretores que tinham produção ativa com a companhia. A pesquisa com os Gerentes de filiais foi realizada durante uma reunião presencial com a área de Planejamento de Produção da Seguradora XPTO, que era a área líder do projeto.

As duas figuras a seguir trazem o resultado compilado deste levantamento, com visão por canal de vendas.

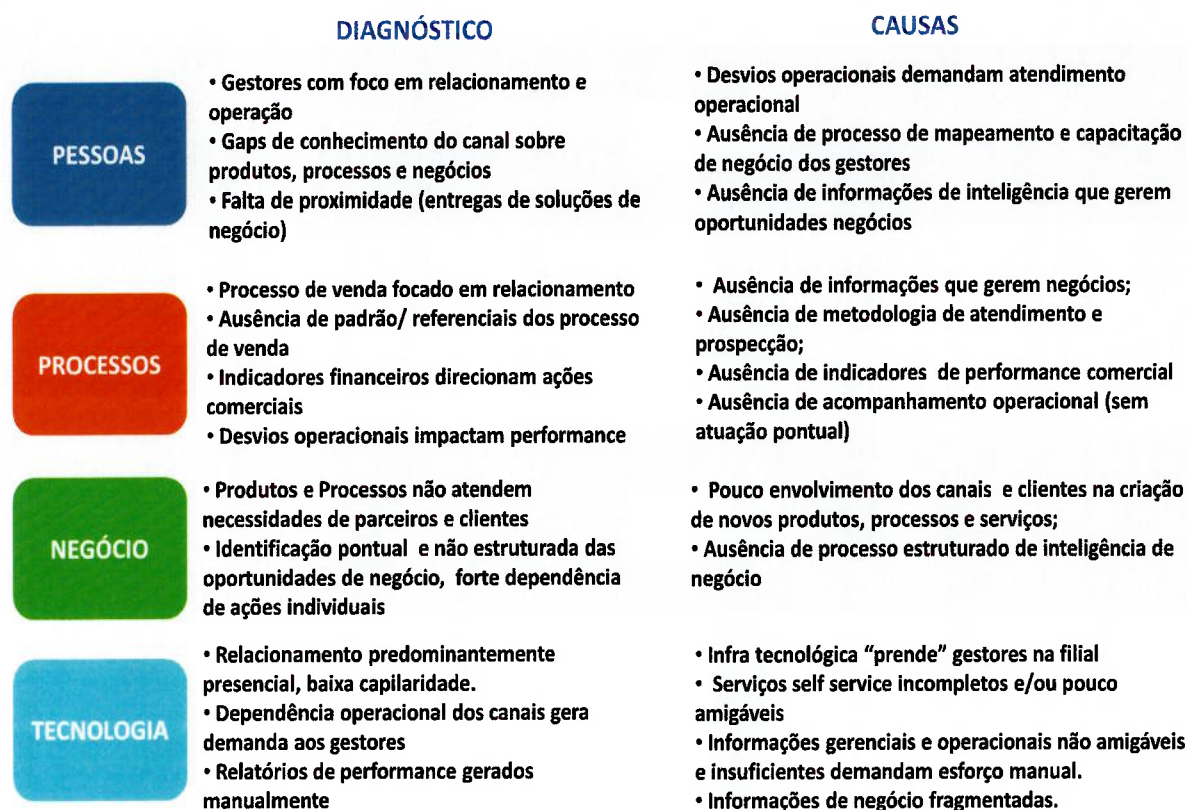
Figura 10 – Visão por canais: Análise do Estado Atual

	VAREJO	CONCESSIONÁRIAS	AFINIDADE
PESSOAS	• Gestores “operacionais e indisponíveis” • Falta de conhecimento do canal (produtos e processos) • Comunicação não dirigida aos apoios do canal (influência vendas)	• Distanciamento da força de vendas. • Pouca mobilidade: necessidade de presença nas filiais	• Gestores operacionais, atuação de negócio sofre limitações. • Gap de conhecimento sobre produtos, processos e serviços.
PROCESSOS	• Foco em indicadores financeiros • Impactos operacionais no pós-vendas geram insegurança dos parceiros • Canais de atendimento insatisfatórios.	• Não cumprimento de ANS • Novos problemas operacionais (emissão e sinistros) • Excesso de atividades manuais	• Alta vulnerabilidade a problemas operacionais (1=N) • ANS não cumpridos • Foco em RA e problemas operacionais • Indicadores e relatórios gerados manualmente
NEGÓCIO	• Processo passivo de venda e foco na renovação • Visão de “Empresa de Auto Popular” • Produtos e serviços limitados • Valorização da presença física	• Baixa penetração • Acordos não cumpridos • Impactos operacionais impactam vendas	• Baixa penetração; • Ausência de prospecção ativa (demanda passiva elevada); • Contas abertas com pouca ou nenhuma produção
TECNOLOGIA	• Cotadores não unificados • Falta de visão do Canal nos sistemas operacionais e gerenciais	• Cotador off-line com problemas técnicos • Ausência de informações gerenciais críticas para o negócio	• Relatórios gerenciais insuficientes, foco financeiro • Processo de renovação automática gera insegurança.

Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

A figura a seguir traz o resultado da análise dos itens levantados anteriormente, oferecendo uma visão do diagnóstico após uma análise de causa raiz.

Figura 11 - Análise de diagnóstico e suas causas raiz



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Após a fase de mapeamento do Estado Atual a Seguradora XPTO definiu algumas frentes de trabalho que iriam compor o projeto “Novo Modelo de Distribuição”. A figura a seguir representa as contramedidas que tratariam as demandas identificadas em cada pilar.

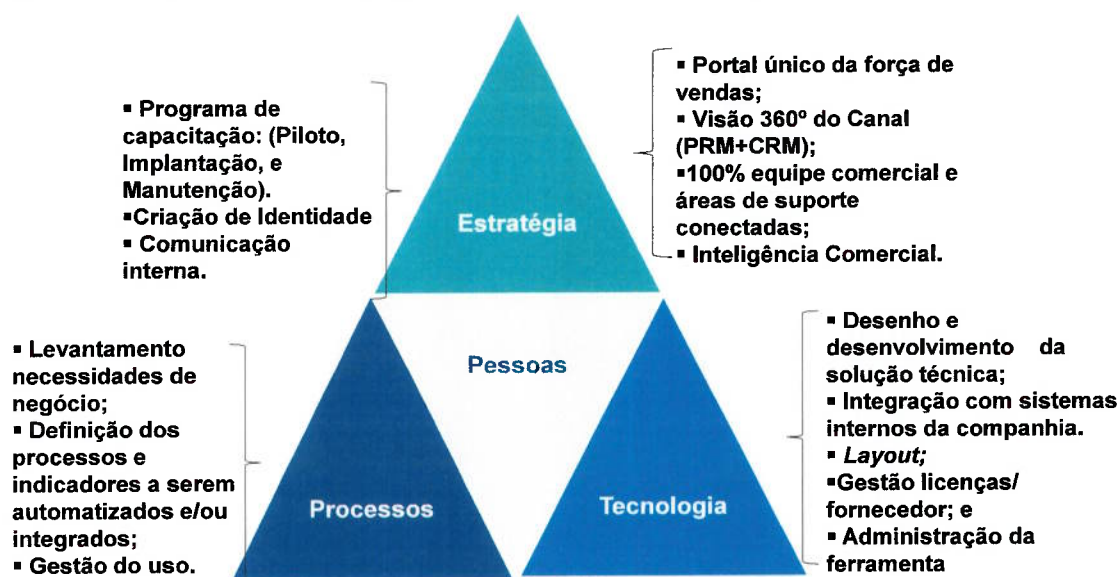
Figura 12 – Contramedidas por pilar



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

As contramedidas acima deveriam ser implantadas em todos os canais de venda. Desta forma, a figura a seguir representa o modelo final elaborado pela equipe do projeto, representando todas as frentes que seriam trabalhadas no “Novo Modelo de Distribuição”.

Figura 13 - Representação do projeto Novo Modelo de Distribuição



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Porém, antes de decidir por qual canal deveria ser iniciado o projeto, um novo estudo da base de Corretores foi realizado.

Naquele momento, não havia uma divisão formal na seguradora de sua base de Corretores conforme o tamanho ou potencial de cada Corretor. Informalmente existia uma divisão entre pequenos médios e grandes, mas sem critérios estabelecidos. Apenas entendia-se que grandes Corretores eram os chamados “mega brokers”, que são Corretoras em geral multinacionais, de grande atuação. Os demais Corretores com produção constante e alta, mas que não se classificavam como mega brokers, eram chamados de médios e todo o restante entendia-se que eram Corretores pequenos.

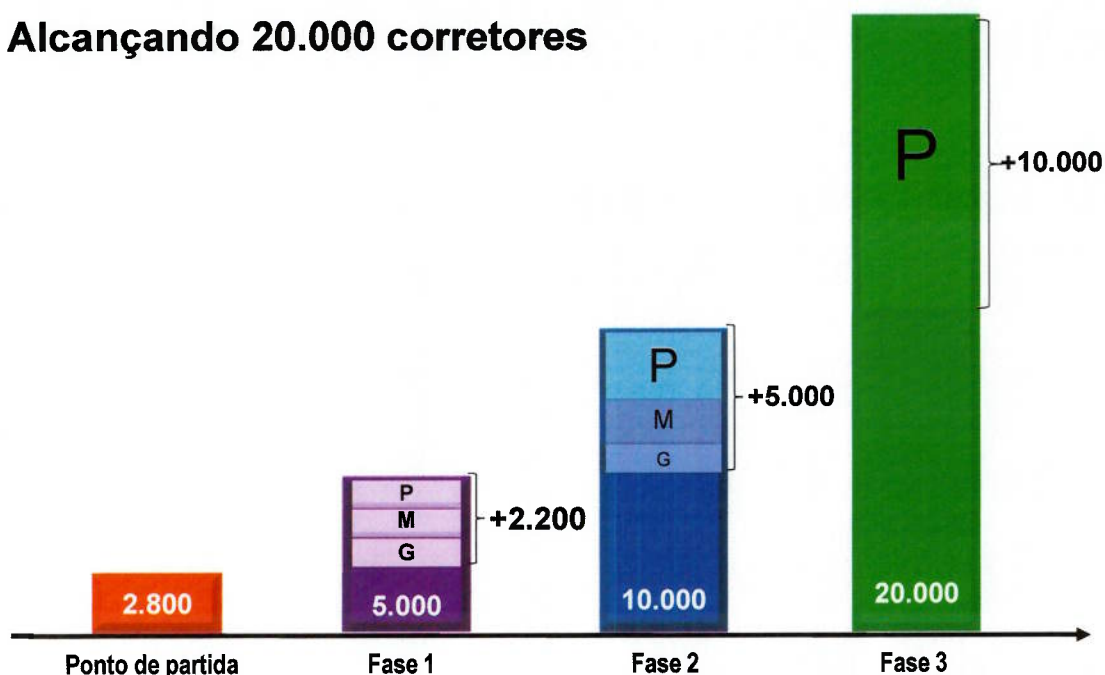
Sabia-se que o mercado era formado em sua grande maioria por pequenos Corretores, então a seguradora XPTO buscou estudar o quanto de sua base era formada por Corretores com estas características. Foi definido o critério de que uma Corretora, para ser classificada como pequena, deveria ter no máximo 3 funcionários e uma produção anual de no máximo R\$200.000,00 de prêmio emitido / ano. Com este critério, foram classificados como pequenos por volta de 7.500 Corretores da base de 13.000 cadastrados na companhia. Destes apenas 1.500 tinham alguma produção frequente.

A equipe do projeto definiu como meta que a companhia deveria atingir o número de 20.000 Corretores produzindo ativamente. Para atingir este número viu-se que o foco inicial do projeto deveria ser ativar os pequenos Corretores, pois era um grupo pouco explorado e com muito potencial.

A figura a seguir representa a ideia inicial de como deveria ser o progresso da companhia com sua base de Corretores.

Figura 14 - Previsão de ampliação e divisão da base de Corretores

Alcançando 20.000 corretores



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Conforme a figura anterior, o planejamento previa, na primeira fase, partir dos 2.800 Corretores ativos para o número de 5.000. Este incremento da base a princípio estaria dividido em Corretores pequenos, médios e grandes. Na próxima fase o desafio seria atingir mais 5.000 Corretores, ampliando a base de Corretores ativos para 10.000 Corretores. Este novo grupo de 5.000 Corretores já teria uma distribuição diferente, onde o maior incremento seria de pequenos e médios Corretores.

A última fase, onde seria alcançada a meta do projeto de 20.000 Corretores ativos, contaria com uma divisão de metade da base formada por pequenos Corretores, isto é, 10.000 Corretores. Após esta definição a decisão para início do projeto foi atuar inicialmente dentro do canal Varejo. O foco neste canal seria trabalhar os pequenos Corretores.

O grupo do projeto buscou estudar como deveria ser o canal e a forma de relacionamento para fazer 20.000 Corretores produzir de forma a atender a principal premissa do projeto, que era aumentar a atuação sem aumentar proporcionalmente a estrutura para atendimento. Buscar as respostas dos questionamentos da figura a seguir foi o norte para os estudos da equipe do projeto.

Figura 15 – Desafios para o aumento da base de Corretores ativos

Como podemos nos relacionar com 20.000 corretores?

Sem aumentar a nossa estrutura na mesma proporção

- **Como abordar?**
- **Visitas presenciais?**
- **Presença virtual?**
- **Como acompanhar?**

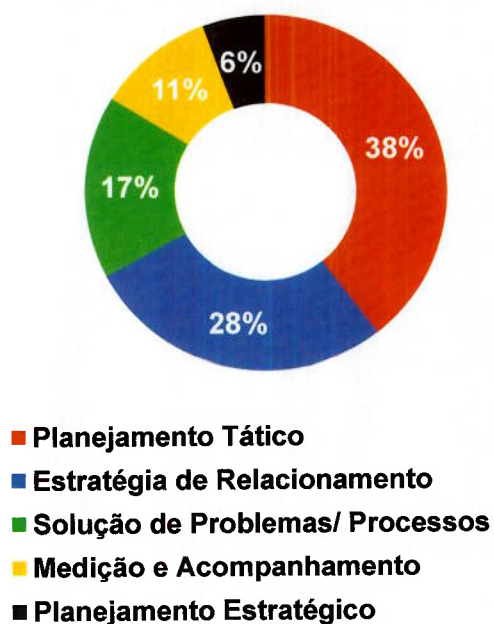
Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Um dos motivos para que a produção com pequenos Corretores fosse pequena, embora eles representassem grande parte do faturamento deste mercado, era a questão do investimento no relacionamento com este grupo. Visitar constantemente este grupo era algo que envolvia gastos, tempo e pouco retorno. Isto tornava este tipo de visita pouco interessante para a companhia e para o Gestor de Negócios, que é o responsável por atender os Corretores, já que sua remuneração é baseada em comissão sobre sua produção. Desta forma havia uma tendência de visitar e investir nos Corretores de sua grade que habitualmente garantiam maior produção.

Uma barreira para o grupo do projeto era identificar a maneira de se manter próximo destes Corretores de forma a garantir maior velocidade de atendimento, com menor custo, porém sempre se fazendo presente.

Foi feita uma pesquisa com os Gerentes das filiais da seguradora para entender mais alguns aspectos do atendimento aos Corretores. As questões abordavam diversos pontos, como é possível ver na representação da figura a seguir.

Gráfico 1 - Pesquisa sobre o relacionamento com Corretores

Enfoque da pesquisa

Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Algumas questões trouxeram informações fundamentais para a continuidade do projeto. A figura a seguir representa de forma compilada um resumo das respostas dos Gerentes das Filiais. As informações que foram fundamentais para a criação do futuro modelo de atendimento estão destacadas em vermelho.

Figura 16 - Resumo da pesquisa realizada com Gerentes das Filiais

1. Como você acha que será o processo de vendas de seguros daqui a cinco anos? • Venda PF via Self-service. • Pós-venda direto com a seguradora. • Utilização maior da tecnologia.. • Corretores/ Seguradoras com maior foco em vendas. • Corretores Multicompany = Grandes Seguradoras. • Centro de operações para corretores • Canal "Agente".	2. Qual o seu processo atual? • Gestão de back-office • 90% do tempo no telefone • 10% em visitas • E-mail marketing semanal aos corretores • Reuniões mensais • Corretor não é bem atendido • Muito trabalho na filial • Transmissão eletrônica é ilusória • Carteira bem pulverizada (Corretores de diferentes tamanhos)	3. Quantos Corretores fazem parte de seu relacionamento? Na média, temos: • Contatos Constantes = 33% • Contatos Eventuais = 29% • Contatos Esporádicos = 38%
4. Quanto tempo do seu dia você dedica para contatos de defesa, manutenção e prospecção? Na média, temos: • Defesa = 38% • Manutenção = 43% • Prospecção = 20%	5. Quanto tempo do seu dia você dedica para contatos: Na média, temos: • Reativo = 46% • Ativo = 38% • Pró-ativo = 16%	6. Como você sabe que seu contato foi bem sucedido? • Quando o corretor não retorna com o mesmo assunto ou problema • Quando consigo fechar o negócio ou resolvo rápido as pendências. • Quando consigo resolver os problemas operacionais do corretor • Quanto mais rápido o corretor retorna após uma visita (utilização das ferramentas da Cia – Ex; Cotadores)
7. O que você leva para esse contato? • Novidades do Produto • Envio do PGC • Folder de produtos • História da Companhia • Funcionamento da Companhia • Atualizações • Detalhes do relacionamento com a Companhia	8. Quais são as metas de contatos e prospecção? • 3 a 4 visitas diárias • Não tem meta...caiu a ligação tem que atender • 10 prospecções por mês	9. Existe algum relatório para acompanhamento de visitas? • A grande maioria diz que não possui nenhum tipo de relatório de acompanhamento. • 01 filial diz que sim, através de e-mail
10. Como você divide seu tempo de visita e dedicação conforme a segmentação da carteira de Corretores (Micro, Pequenos, Médios, Grandes Corretores e Megabrokers)? • 60% a 70% com grandes corretores • Demanda telefônica + 10 visitas por mês • Periodicidade definida pelo corretor • Micro e Pequeno: 02 visitas/ mês • Médio: 01 visita/ Mês • 70% (PP); 20% (P); 10% (M) • 0% (PP); 20% (P); 50%(M); 30% (G) • 50% (M); 50% (G) e pequenos somente encontros coletivos	11. Quais as principais solicitações dos Corretores? • Preço na renovação (bônus 3 e 4) • Cálculos , descontos , pendências , consultas diversas • Problemas com rastreadores • Problemas com recebimento de parcelas • Problemas com transmissão de propostas • Problemas com Cotações de Frota e Property • Problemas com Processos de sinistro • Agilidade pagamento de comissão	12. Em sua opinião, qual importância o Segurado dá a relação Custo x Benefícios? Na média, temos: • Benefício = 40% • Custo = 60%

13. Em sua opinião, qual importância o Corretor dá a relação Custo x Benefícios? Na média, temos: • Benefício = 32% • Custo = 68%	14. Como você divide seu tempo entre a administração da Filial e Vendas? (Gerentes Filiais) Na média, temos: • Administração da Filial = 46% • Vendas = 54%	15. Você visita os mesmos Corretores dos gestores ou possui Corretores exclusivos? (Gerentes Filiais) • Visitas exclusivas para prospecção • 50% das visitas sozinho; 50% com gestor de negócios • Visito sempre com a equipe
16. Em quais situações o corretor procura o atendimento do Gestor da Filial? • Problemas operacionais • Problemas de alçadas • Decisões urgentes • Problemas quando o gestor não resolve (Rastreador, Cotação frota, Endosso demorado) • Quando recebem uma negativa • Quando sente que não tem o seu problema resolvido. • Sem solução.	17. Em quais situações o corretor procura o atendimento do Gerente da Filial? • Problemas operacionais • Problemas de alçadas • Decisões urgentes • No pico das crises	18. Quais de suas ações têm como objetivo garantir a seguradora XPTO como opção de escolha dos Corretores? (Gerentes Filiais) • Bom Atendimento • As pessoas • As seguradoras hoje estão muito parecidas
19. Quais serviços uma Central deveria oferecer para contribuir com os objetivos estratégicos da seguradora XPTO? (Executivos) • A Central deveria ser bem diferente da Atual . As pessoas deveriam conhecer mais as técnicas de seguro, hoje o foco é muito limitado, conhecer melhor todos os sistemas e serviços da XPTO. • Hoje há muitos problemas com a Central, pois eles não resolvem o que seria de competência deles e pedem para o corretor / segurado ligar para a Filial , isto está gerando retrabalho. • A Cia melhorou muito desde 2003 , era muito complicado trabalhar naquela época , porem ainda hoje temos muitos problemas com a burocracia • Precisamos de mais autonomia , alçada (ex: o Diretor Regional é acionado para uma simples reprogramação de parcelas s/juros , ou para autorizar o cancelamento de uma apólice por erro tipo 14 , gera muito retrabalho).	• Temos que trabalhar com muitos sistemas abertos ao mesmo tempo • Deveríamos simplificar a operação • Liberar a Filial para vender. • Acabar com o repique no atendimento da central (central pedi para ligar para a Filial). • Bate Papo para excluir as propostas com erro no sistema (filial precisa intervir) , não agrega nada no processo , deveria ser liberado para o corretor fazer diretamente no sistema.	

Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

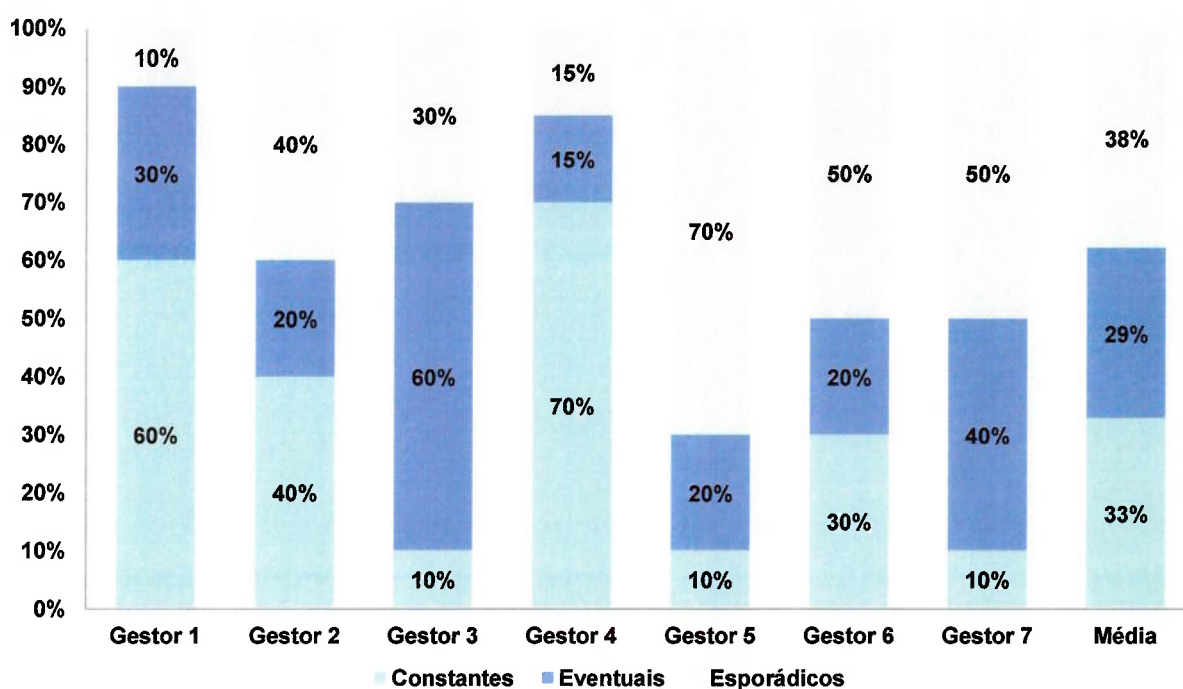
A pesquisa chamou atenção para alguns pontos que deveriam ser tratados no modelo que seria estruturado para atendimento a pequenos Corretores:

- Muito tempo dos Gestores envolvidos em contatos reativos.
- Pouco tempo dedicado à abertura de novos negócios, ou seja, prospecção de novos Corretores.
- Todos os Gestores trabalhando com Corretores de diversos tamanhos, sem foco definido.

- Tempo dedicado em grande parte para atendimento a grandes e médios Corretores. Pequenos Corretores tratados em eventos coletivos, pouca proximidade.
- Necessidade de agilidade no pagamento da comissão.

Outros levantamentos foram realizados, conforme os gráficos a seguir.

Gráfico 2 - Comparativo de tipo de relacionamento, por Gestor de Negócios

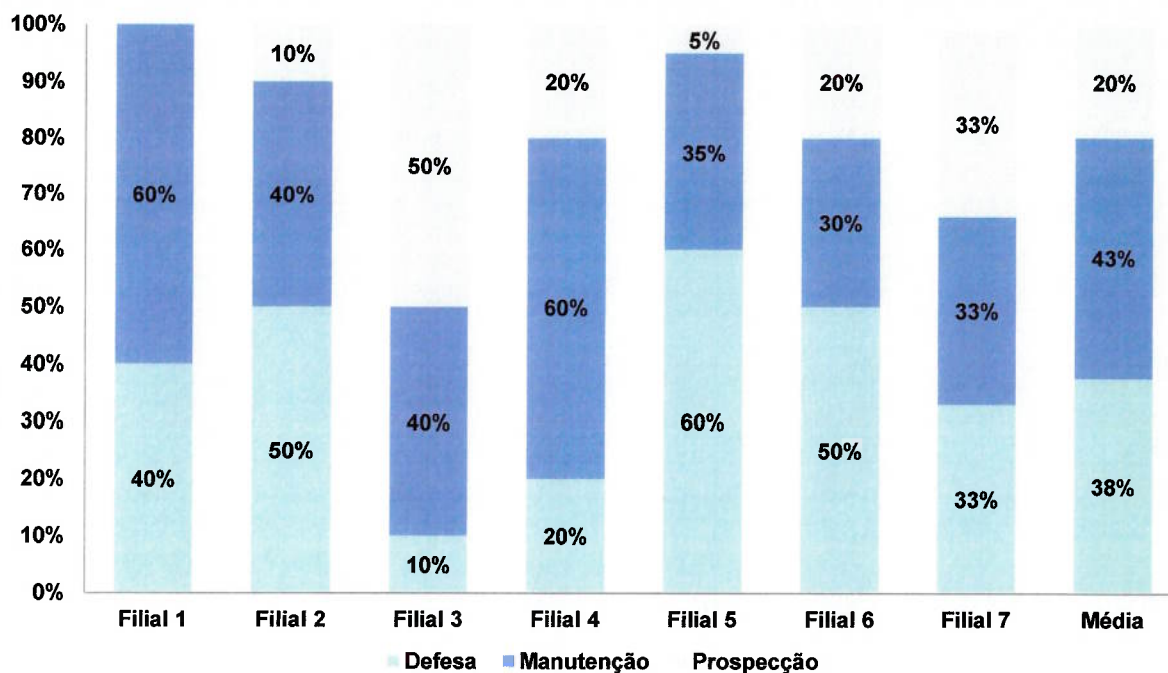


Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

É possível verificar que não existia um padrão de atendimento entre os Gestores. Alguns conseguiam manter contato constante com sua grade de Corretores, porém outros concentravam o atendimento em um grupo menor. A forma de trabalho era definida por Gestor, em alinhamento com seu Gerente. Não havia um direcionamento sobre o foco ou forma de atendimento.

Os motivos dos contatos também apresentaram grande variação, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Tipos de abordagem dos contatos com Corretores



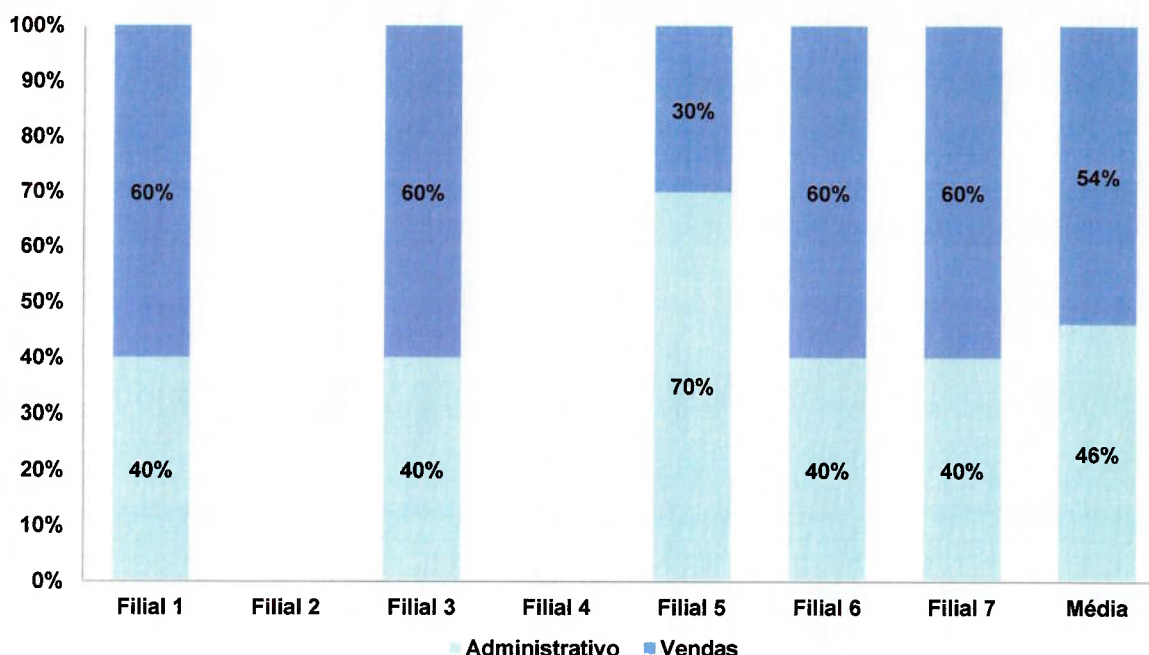
Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Apesar de grande variação entre os tipos de abordagem entre os Gestores uma informação é comum a todos: menor tempo dedicado a novos negócios, ou seja, à prospecção de novos Corretores.

Esta era uma questão que deveria ser muito estudada para que o projeto tivesse sucesso. Para ampliar a base e chegar aos 20.000 Corretores ativos, sendo destes 10.000 pequenos Corretores, deveria ter um esforço grande voltado à prospecção ativa de novos negócios, isto é, abertura de novos cadastros de Corretores. Naquele momento, prospecção era algo pouco praticado pelas filiais.

O gráfico a seguir trouxe outra informação importante para o projeto, a respeito da divisão do tempo da filial entre atividades administrativas e atividades de vendas.

Gráfico 4 - Divisão da atuação das filiais



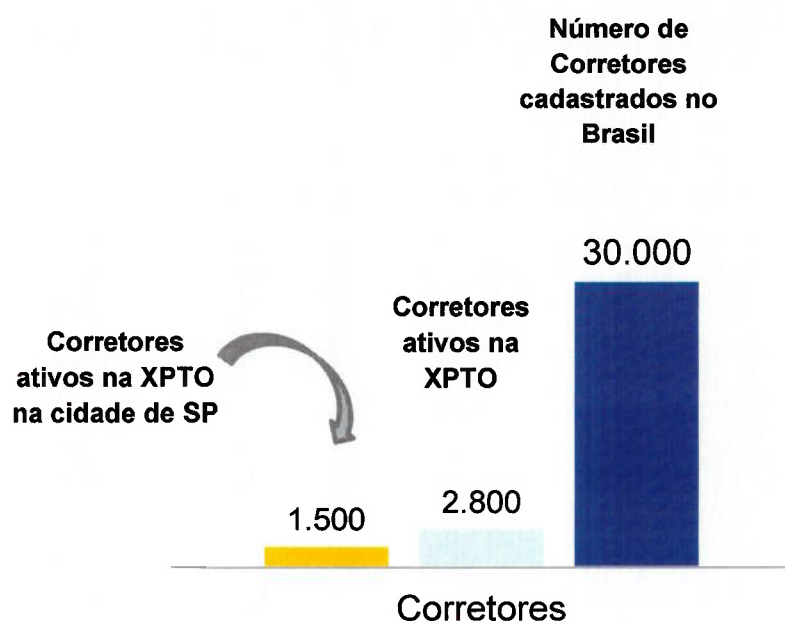
Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Em duas filiais não foi possível realizar esta análise (filial 2 e filial 4), mas ainda assim foi possível ver que no geral metade do tempo das filiais era empregado em atividades administrativas e não em atividades com foco em negócio. Este seria outro desafio, considerando que para o atingimento da meta, o maior tempo dedicado deveria ser às atividades de negócios.

Após as diversas análises o projeto que deveria ser estruturado para atendimento ao pequeno Corretor foi chamado de “Projeto CAPC – Centro de Atendimento ao Pequeno Corretor”.

A ideia é que fosse possível atender os Corretores deste porte de todo o Brasil, porém foi escolhida para piloto do projeto a cidade de São Paulo. Um novo estudo foi realizado para entender atuação dos Corretores nesta região geográfica.

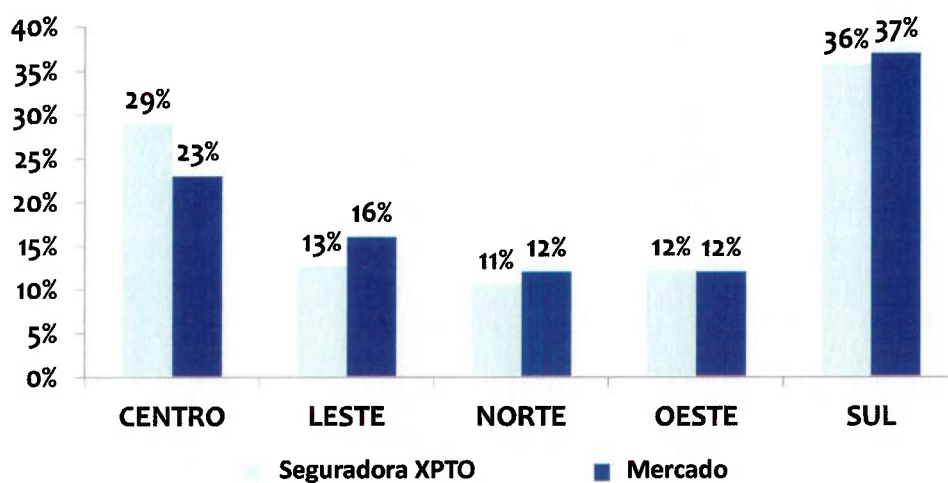
Figura 17 - Corretores ativos na cidade de São Paulo



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Após o levantamento do número geral, uma análise de distribuição destes Corretores (total de Corretores do mercado em São Paulo e Corretores XPTO) também foi realizada, como é possível ver na figura a seguir.

Gráfico 5 - Distribuição dos Corretores na cidade de São Paulo

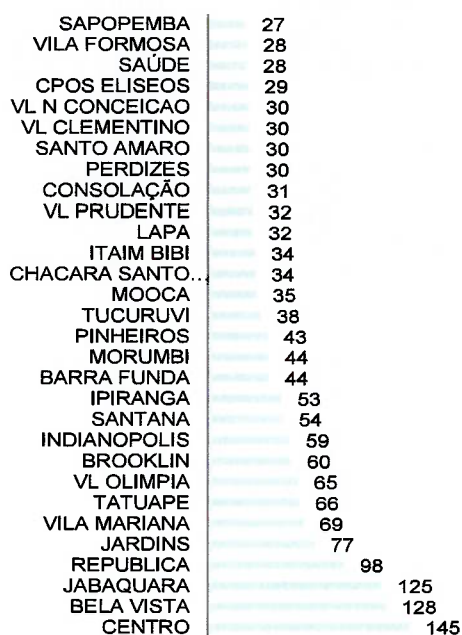


Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto

Da carteira da XPTO na cidade de São Paulo, 52% dos Corretores estavam concentrados em 30 bairros, conforme distribuição a seguir.

Gráfico 6 - Distribuição dos Corretores da seguradora na cidade de São Paulo

Top 30 Bairros



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Uma nova consulta com a área comercial trouxe mais informações sobre como deveria ser este modelo de atendimento, porém as questões agora foram direcionadas aos Diretores Regionais da seguradora XPTO que deveriam responder considerando necessidade apenas de Corretores pequenos. Como resumo, foram apontados os pontos a seguir.

Figura 18 - Levantamento sobre o que é atrativo para o pequeno Corretor

1. O que devemos fazer para atrair e trabalhar com pequenos corretores?

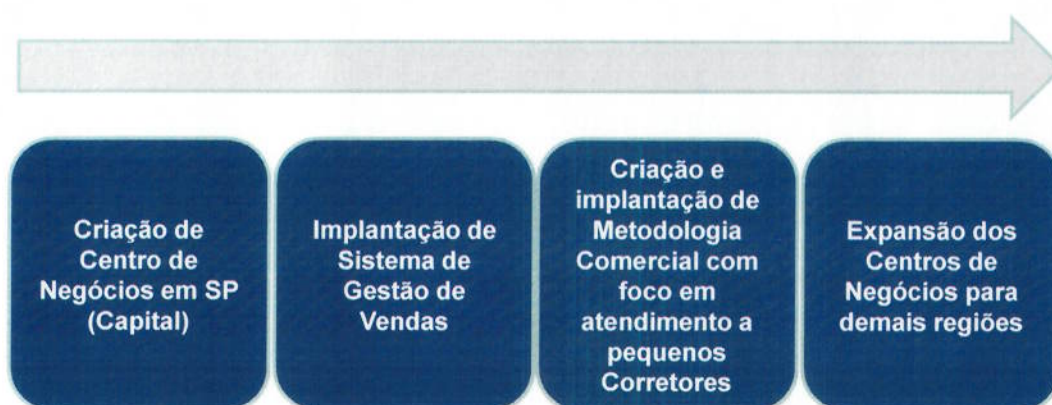
- Estrutura com nível hierárquico e poder de decisão (autonomia)
- Foco em vendas e negócios que gerem receita ao corretor
- Auxílio operacional da cotação a entrega da apólice
- Agilidade de atendimento
- Solução de problemas
- Pagamento de comissão antecipada (Transmissão da proposta)
- Disponibilidade e o correto dimensionamento para atendimento, principalmente no momento de fechamento
- Acordos de comissão em função do que podem representar
- Divulgação de outros produtos.

Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

O projeto “Projeto CAPC – Centro de Atendimento ao Pequeno Corretor” é o caso que será analisado neste trabalho. O escopo do projeto foi definido após o estudo com as filiais e seguindo as contramedidas levantadas no estudo de Estado Atual, baseadas nos pilares Pessoas, Processos, Negócios e Tecnologia. Ao final o escopo foi definido como: “Estruturar modelo de atendimento para pequenos Corretores, suportado por um sistema de gestão de vendas e por meio de uma metodologia comercial”.

A sequência para implantação do projeto deveria seguir a proposta a seguir.

Figura 19 - Fases para implantação do Projeto CAPC



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

3.3.1. CRIAÇÃO DO CENTRO DE NEGÓCIOS

O modelo de atendimento que deveria ser criado ao pequeno Corretor deveria ter a capacidade de atender um grande volume de Corretores, com menor custo e gerar ainda assim proximidade. Desta forma, o modelo pensado foi chamado de Centro de Atendimento ao Pequeno Corretor (CAPC) e comumente divulgado na seguradora XPTO como Centro de Negócios.

O Centro de Negócios deveria promover o crescimento sustentável do grupo de Corretores que seria atendido por ele, baseando-se em 6 (seis) pilares.

- **Comunicação integrada:** sistemas integrados alimentando o sistema de Gestão de Vendas para acesso fácil às informações de negócios.

Com base nos levantamentos de concentração dos Corretores e estrutura disponível para a criação do Centro de Negócios, a filial escolhida para o piloto foi uma filial no centro de São Paulo, que aqui será identificada como Filial Centro.

Os Corretores que seriam atendidos pelo Centro de Negócios teriam um atendimento no modelo virtual. As visitas presenciais tradicionalmente realizadas pelos Gestores não seriam feitas, porém estes Corretores contariam com uma estrutura onde seria possível o atendimento a qualquer hora durante o horário comercial.

Isto seria possível por meio de ferramentas que permitiriam esta proximidade. As ferramentas escolhidas foram:

- Telefone.
- Sistema de mensagens instantâneas, que aqui será chamado de "Comunicador".
- Câmera para contato com o Gestor de Negócios, integrada ao Comunicador.

A equipe inicial foi formada por 1 (um) Gerente e 6 (seis) Gestores de Negócios, que receberam uma grade, isto é, uma lista de Corretores para início da operação. Os Corretores eram originários da filial Centro e foram selecionados com o critério de possuir no máximo 3 funcionários na Corretora e produzir até R\$ 200.000,00 / ano em prêmio emitido.

O objetivo era que sempre que um Corretor do Centro de Negócios entrasse em contato o Gestor pudesse ter rapidamente acesso a todas as informações referentes ao Corretor e sua atuação na companhia. Caso o Gestor deste Corretor não estivesse presente ou em condições de atender, qualquer outro Gestor do Centro de Negócios deveria ter as mesmas informações. A intenção era que este Corretor percebesse que suas necessidades seriam sempre atendidas por meio de um atendimento personalizado.

3.3.2. IMPLANTAÇÃO DE CRM: SISTEMA DE GESTÃO DE VENDAS

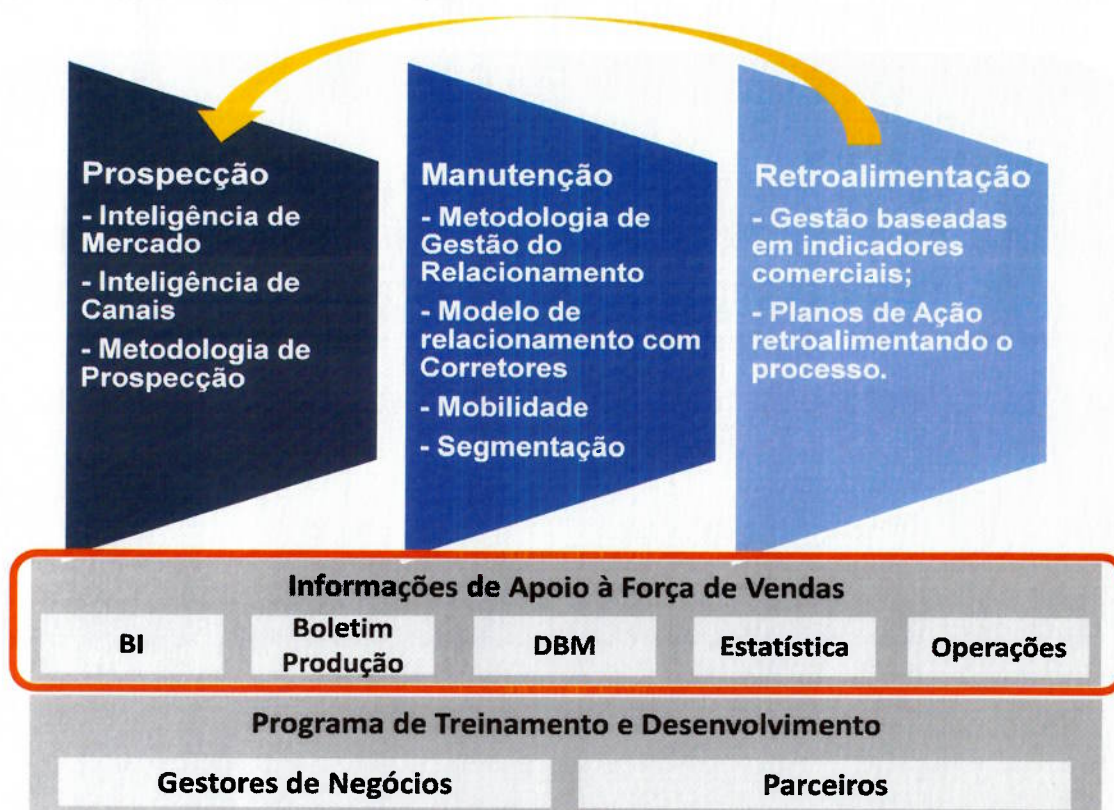
Após o mapeamento do Estado Atual e criação das contramedidas, foi previsto no pilar “Tecnologia” a implantação de um sistema de gestão de vendas. Este sistema a princípio deveria ser um CRM, que permitisse gerenciar o relacionamento dos Corretores com a Seguradora.

Quando o escopo do projeto Novo Modelo de Distribuição foi informado à matriz da Seguradora XPTO, esta recebeu um direcionamento para que o sistema CRM que seria implantado fosse o mesmo que a matriz estava utilizando. As demais filiais do grupo também receberiam este mesmo direcionamento, pois a matriz possuía um projeto mundial de implantação de CRM em todo o seu grupo. Esta ferramenta já havia sido estudada e escolhida pela matriz, então no Brasil a Seguradora XPTO não fez nenhum trabalho de pesquisa e de análise de ferramentas e fornecedores, já que houve um direcionamento estratégico para este ponto. O CRM utilizado será aqui chamado de Sistema GV – Sistema de Gestão de Vendas.

O sistema GV é um sistema CRM utilizado desde a automação da força de vendas para o marketing até o atendimento a clientes.

A figura a seguir representa o projeto Novo Modelo de Distribuição. A área destacada em vermelho refere-se a como o CRM sistema GV deveria suportar o projeto.

Figura 21 - Apoio do Sistema GV ao projeto



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

O sistema GV deveria oferecer todo o suporte à área comercial para a busca de novos negócios, manutenção dos negócios atuais e atendimento aos Corretores e oferecer informações para gestão do negócio e acompanhamentos, de forma a sustentar revisões no modelo e implementação de melhorias.

O sistema GV deveria ser implantado em toda a companhia, em todos os canais de venda. Mas conforme o escopo e cronograma do projeto, a decisão foi iniciar pela implantação no Centro de Negócios. Até este momento o Centro de Negócios já havia sido discutido quanto ao seu modelo de atuação e a sua estrutura já havia sido implantada. O próximo passo seria a implantação do sistema GV. Esta etapa seguiu as fases representadas na figura a seguir.

Figura 22 - Etapas para implantação do sistema GV no Centro de Negócios



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

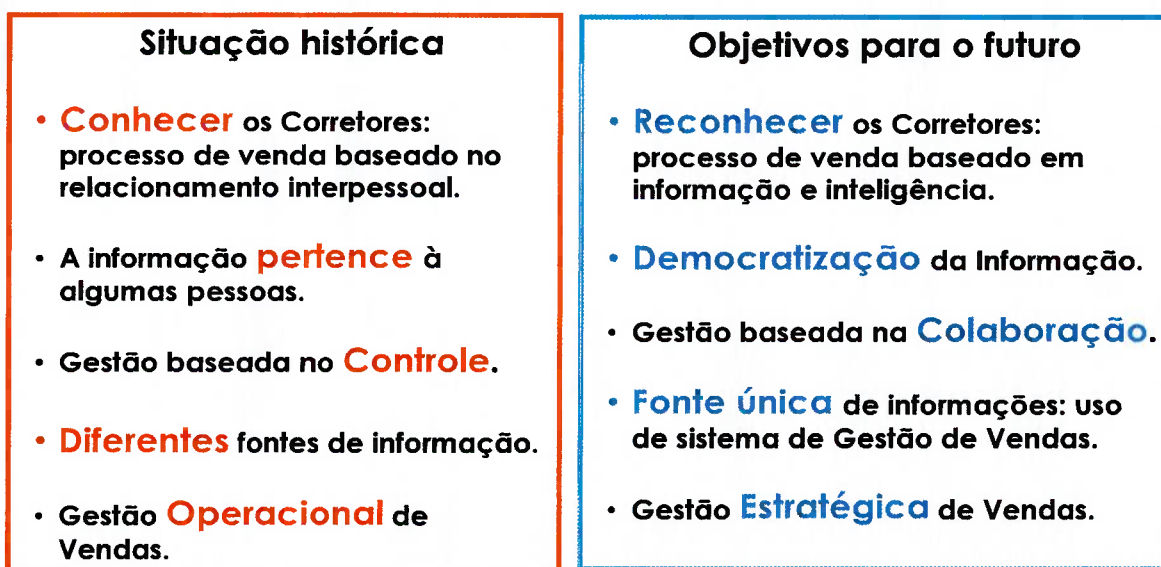
Na fase dos mapeamentos foram realizadas entrevistas com a área comercial a respeito de informações necessárias para a gestão das vendas. Informações de mercado foram levantadas junto a órgãos do setor.

Quando o grupo passou para a fase de análise e diagnóstico foi realizado, junto a equipe de tecnologia, a análise de todas as necessidades e como elas seriam atendidas no sistema GV.

Foi definido um período de piloto, onde os Gestores do Centro de Negócios iniciariam o uso do sistema GV. Este período de piloto traria informações para que a equipe do projeto pudesse trabalhar nas melhorias necessárias e tivesse o escopo final do pacote básico do sistema GV, customizado com as necessidades da seguradora XPTO. A partir deste pacote aconteceriam as implantações nos demais canais. Esta primeira entrega foi chamada de Pacote Básico porque novas melhorias seriam trabalhadas em uma segunda fase, somente depois que acontecesse a expansão da implantação para todos os demais canais de vendas.

A implantação do sistema GV em toda a companhia teria um reflexo na cultura, por alterar aspectos que historicamente foram construídos devido a forma de atuação da área comercial e das áreas administrativas até aquele momento. A princípio estes impactos seriam testados com a atuação do Centro de Negócios, mas o objetivo da companhia era que a visão do uso de informações de negócio fosse alterada, conforme a figura a seguir.

Figura 23 - Processo de mudança de cultura



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Em Setembro de 2011 o Centro de Negócios já estava atuando com os pequenos Corretores, utilizando toda a estrutura criada para os atendimentos virtuais e oferecendo todas as vantagens comerciais estabelecidas. Neste mês foi iniciada a implantação do sistema de Gestão de Vendas. Os Gestores de venda passaram a ter todas as informações de negócios necessárias para a administração de sua grade de Corretores em um único sistema. O sistema GV trazia para estes Gestores, na tela do Corretor específico que ele estava trabalhando naquele momento, os dados a seguir.

Cadastro do Corretor integrado ao sistema de cadastros da companhia:

- Dados Cadastrais.
- Estrutura do Corretor (quantidade de funcionários da Corretora / espaço físico / equipamentos).
- Benefícios de infraestrutura oferecidos pela Seguradora XPTO (*Modem, Comunicador*).
- Segmentação do Corretor (neste momento ainda não implantado, mas o campo para esta identificação já constava no sistema).
- Potencial de mercado.

Visualização de atributos financeiros do Corretor:

- Formato de Comissionamento (normal, antecipado, rápido).
- Acordo de comissão adicional vigente e histórico das apurações.
- Exibição de indicadores financeiros na tela do Corretor.

Visualização de atributos de Relacionamento com o Corretor:

- Participação em café da manhã / evento na filial.
- Participação em treinamentos.
- *Tour* de Corretores (visita ao escritório central da Seguradora XPTO).

- Status das campanhas de vendas em andamentos (grupo da campanha, pontuação, posição)
- Histórico das campanhas ocorridas no passado.
- Registro de atividades futuras e concluídas para o Corretor.
- Registro de compromissos (agenda) com o Corretor, totalmente integrado ao *Outlook*.
- Registro de contatos que trabalham na Corretora.
- Registro de oportunidades de negócio prospectadas no Corretor.
- Catálogo de produtos.
- Associação de oportunidades de negócios em andamento.
- Envio de *e-mail* em massa.
- Registro de solicitações, pendências e problemas com o Corretor.
- Alertas (por *e-mail* e/ou *pop-up*) de: oportunidades a vencer, tarefas a vencer, Corretores não visitados nos últimos 30 dias, Corretores sem produção nos últimos 15 dias e alerta de proximidade de cumprimento do acordo de produção.
- *Chatter*: ferramenta de colaboração entre pessoas e grupos de pessoas. Possibilidade de “seguir” negócios, documentos importantes, Corretores e oportunidades relevantes, sendo que o seguidor é informado automaticamente de qualquer atualização realizada.
- Mobilidade: acesso a todas as funções e informações gerenciais existentes na ferramenta, fora da estrutura da cia (via *notebook* com conexão 3G).

Visão de Indicadores de Negócios:

- Relatórios e *Dashboards*.
- Prêmio Emitido.
- Quantidade de Itens Emitidos.
- Quantidade de apólices emitidas.
- Quantidade de Itens Vigentes.
- Comissão (R\$).
- Comissão (%).

- Quantidade de Itens Cancelados.
- Itens Cancelados (%).
- Média de desconto (%).
- Índice de Renovação.
- Projeção de Prêmio.

Os indicadores citados a princípio eram atualizados semanalmente. Após 20 dias da implantação eles passaram a ser atualizados no sistema diariamente. As informações eram possíveis de serem acompanhadas em vários níveis: Filial, Gestor, Corretor, Canal, Linha de Produtos, Segmento de produtos, Origem do negócio, Período (Mês/Ano).

Os indicadores a seguir também foram disponibilizados no sistema GV, porém as atualizações eram mensais, pela característica e necessidade do negócio.

- Prêmio Retido mês (R\$).
- Prêmio Retido acumulado do ano (R\$).
- % Mix do Corretor sobre Prêmio Retido acumulado do ano. OBS: mix é quantidade de vendas de seguros de demais produtos, além de seguro de automóvel. Exemplo: seguro de vida e residência.
- Prêmio Retido nos últimos doze meses (R\$).
- % Mix do Corretor sobre Prêmio Retido nos últimos doze meses.
- Prêmio Ganho.
- Sinistralidade (%).
- *Combined Ratio* (%) – este indicador refere-se às despesas operacionais, as despesas administrativas e despesas de comercialização divididas pelo prêmio ganho.

Os indicadores citados eram possíveis acompanhar em vários níveis: Filial, Gestor, Corretor, Família de Produtos e Período (Mês/Ano).

Quanto aos relatórios, a princípio foram disponibilizados:

- Relatório de Corretores sem visitas nos últimos 30 dias.
- Relatório de oportunidades registradas por Gestor nos últimos 30 dias.

- Relatório de atividades realizadas pelos gestores no mês.
- Relatório de tipo de atividade mais realizada por gestor no mês.

Para o acompanhamento do negócio e da atuação de sua equipe pelo Gerente, foram criados *dashboards*, isto é, painéis de indicadores com instrumentos visuais. As informações a seguir eram possíveis de serem vistas e acompanhadas pelos *dashboards*.

- Quantidade de oportunidades vencendo no mês.
- Quantidade de oportunidades registradas por Gestor.
- Oportunidades vencendo nos próximos 7 dias por Gestor.
- Oportunidades Ganhas nos últimos 30 dias por Gestor.
- Origem (Congênere) das oportunidades ganhas.
- Origem (Congênere) das oportunidades perdidas.
- Top 10 – Corretores mais visitados.
- Evolução das atividades (por tipo de atividade) registradas nos últimos 30 dias.
- Visita (Interna / Externa) por Gestor nos últimos 30 dias. OBS: por se tratar de uma filial de atendimento virtual, o conceito de visita no Centro de negócios era a origem do contato. Uma ligação ativa deveria ser registrada no sistema GV como “visita externa”. Uma ligação recebida deveria ser registrada como “visita interna”.

De Setembro de 2011 à Janeiro de 2012 foram feitos o acompanhamento e ajustes necessários no sistema GV para que a equipe pudesse iniciar a próxima fase do projeto Novo Modelo de Distribuição, que tratava da implantação da metodologia comercial para apoiar a atuação da área comercial.

3.3.3. METODOLOGIA COMERCIAL

A Metodologia Comercial era a última etapa para estruturar o Centro de Negócios, conforme definido no projeto.

A Metodologia é um conjunto de boas práticas que foi elaborada com o objetivo de fornecer à força de vendas, de forma direcionada e eficiente, um método de atendimento e abordagem de acordo com as diferentes etapas pelas quais os Corretores do Centro de Negócios passariam. A partir da Metodologia Comercial o Gestor de Negócios direciona o contato com o Corretor devido ao papel claramente definido e foco no objetivo. A implantação de um método para a atuação da força de vendas foi decidido para permitir o desenvolvimento dos pequenos Corretores de forma mais eficiente e dinâmica.

Os principais objetivos definidos no projeto com a implantação da Metodologia Comercial eram:

- Aumentar a base de Corretores ativos, isto é, Corretores com produção na companhia e não apenas com cadastro.
- Aumentar a receita das vendas dos Corretores com estrutura até 3 funcionários.
- Melhorar o resultado dos Corretores.
- Trabalhar os Corretores de forma direcionada, isto é, conforme o momento em que o Corretor se encontra dentro da companhia.

Trabalhar o Corretor com base no momento em que ele está na companhia significava personalizar o atendimento com base em cada necessidade.

Tradicionalmente o atendimento a um Corretor não era feito com base no perfil do Corretor e sim com base na meta e necessidades da companhia, o que leva muitas vezes a contatos improdutivos, onde o Corretor não é atendido em sua necessidade e não há retorno efetivo para a companhia.

Apresentar a companhia a um Corretor também era algo pouco direcionado. Não existia uma definição dos assuntos que deveriam ser abordados em um primeiro contato, além do fato de cada Gestor atuar de formas muito distintas em cada atendimento.

A base de Corretores que seriam atendidos pelo Centro de Negócios era composta de pequenos Corretores, porém em situações diferentes. Estudando a base a equipe do projeto verificou que existiam 3 fases bem determinadas e distintas em que eles poderiam estar e a partir daí foi decidido que um método de abordagem

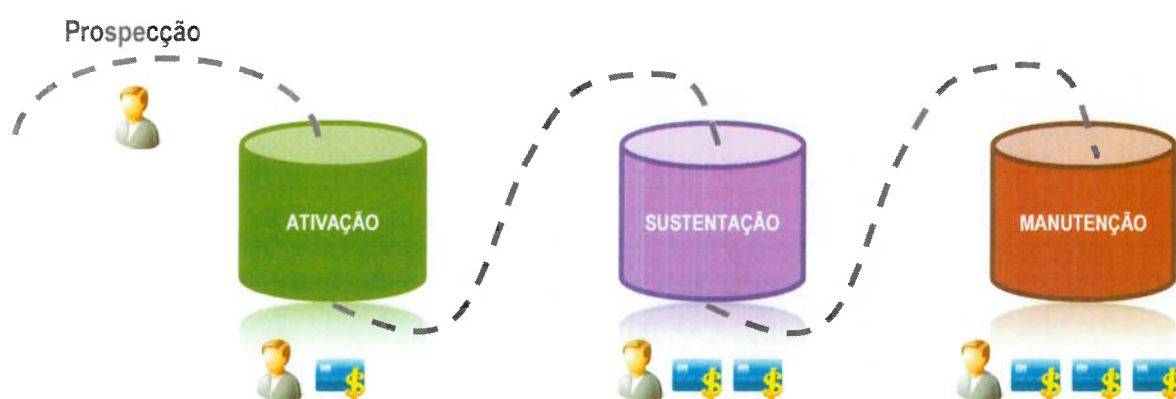
comercial seria definido para cada uma das destas, que foram chamadas de Ativação, Sustentação e Manutenção.

Na fase Ativação foram classificados os Corretores ainda sem produção ou com produção de até R\$1.000,00 nos últimos 12 meses, o que indicava que ele estava praticamente inativo. Portanto, estes Corretores não conheciam detalhes da companhia. Foi definido que nesta etapa o Centro de Negócios seria apresentado ao Corretor. Neste momento que o Corretor conheceria os benefícios comerciais e de atendimento oferecidos por fazerem parte de uma célula de atendimento virtual. Nesta etapa o Corretor seria instruído a trabalhar com a seguradora, conheceria o sistema de cotação, aprenderia como transmitir propostas, conheceria os produtos e assim iniciaria seu relacionamento com a companhia.

Na fase de Sustentação estaria os Corretores que iniciaram sua produção com a companhia (passando ou não pela etapa de Ativação) mas que ainda não possuem uma produção mínima regular, o que significava produzir até R\$5000,00 por 3 meses consecutivos. Nesta fase eles passariam a ter um contato mais detalhado com os demais produtos da companhia e a oportunidade de começar a receber os benefícios comerciais extras devido ao início de sua produção.

A última fase seria a fase de Manutenção. Estariam nela os Corretores com produção igual ou maior do que R\$5.000,00 nos 3 últimos meses. Nesta etapa o Corretor é mais independente, conhece bem as ferramentas que a companhia oferece e os Gestores de Negócios buscam ampliar sua produção.

Figura 24 - Representação das fases de classificação de Corretores

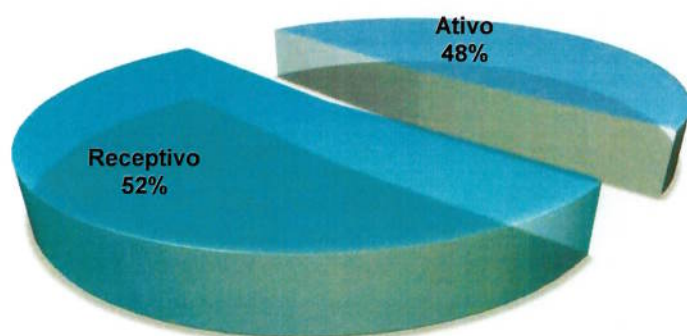


Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Com base nas necessidades de cada fase e com as necessidades do negócio, a equipe do projeto iniciou um estudo para definir quantos contatos eram necessários fazer com um Corretor, por mês, e quais assuntos deveriam ser abordados, em cada contato. Durante 5 dias úteis, em Janeiro de 2012, a equipe do projeto acompanhou os atendimentos dos Gestores no Centro de Negócios, com o objetivo de levantar informações que dessem subsidio para a construção da Metodologia Comercial para o piloto. Foram acompanhados os contatos receptivos e ativos do Centro de Negócios, analisando o uso das ferramentas para contato, assuntos mais abordados e tempos para atendimento.

O primeiro ponto importante era entender como o tempo dos Gestores estava dividido entre contatos ativos e receptivos. Esta visão era necessária para entender o esforço que seria necessário para conseguir atingir o cenário desejado, que seria um Centro de Negócios de contatos predominantemente ativos.

Gráfico 7 - Contatos ativos e receptivos realizados no Centro de Negócios



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

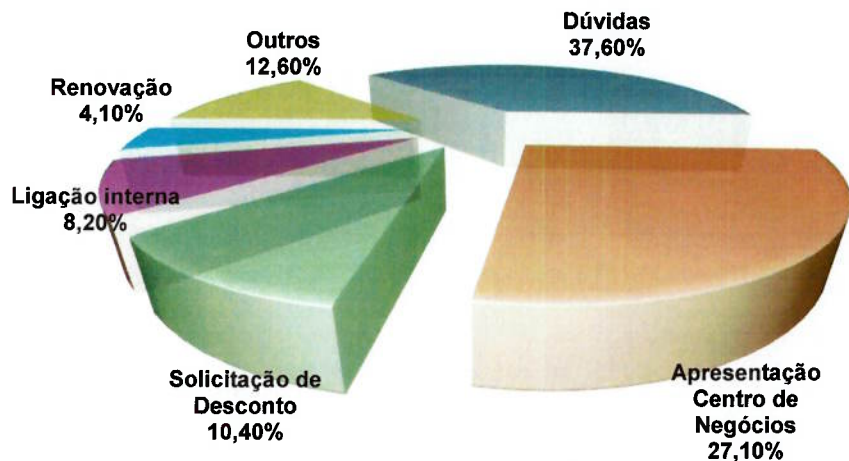
O gráfico anterior representa a divisão dos contatos dos Gestores com os Corretores. Mais da metade dos contatos acompanhados no período de levantamento foram contatos receptivos. Como o período de levantamento das informações compreendeu a última semana do mês, isto é, semana de fechamento, os Gestores realizam mais contatos ativos do que nas demais semanas do mês, para realizar cobranças de envio de propostas com o objetivo de alcance da meta. Portanto, foi considerado que para um mês completo, a proporção de contatos receptivos era ainda maior.

O Centro de Negócios possuía um grande desafio de desenvolver um grande número de Corretores que não estavam trabalhando com a companhia. A fatia de

Corretores que se encontrava na etapa Ativação era cerca de 2/3 da base, portanto, os contatos deveriam ser otimizados e efetivos para que fosse possível alcançar um maior número de Corretores em menor tempo. A divisão dos contatos do gráfico anterior deveria ser alterada no decorrer do projeto, os Gestores deveriam ter o seu tempo dedicado em grande parte a contatos ativos, para gerar negócios, e não em contatos receptivos para sanar dúvidas ou tratar problemas operacionais. Desta forma, a Metodologia Comercial deveria prever uma forma de educar os Corretores para que eles fossem mais independentes e, assim, não precisariam acionar os Gestores com frequência, permitindo a estes que tivessem maior tempo para falar de negócios e ativar outros Corretores ainda não contatados e sem produção.

De forma geral, após entender o volume de contatos ativos e receptivos, era necessário mapear quais os assuntos eram tratados e em qual volume, de forma geral, independente da origem do contato (ativo ou receptivo).

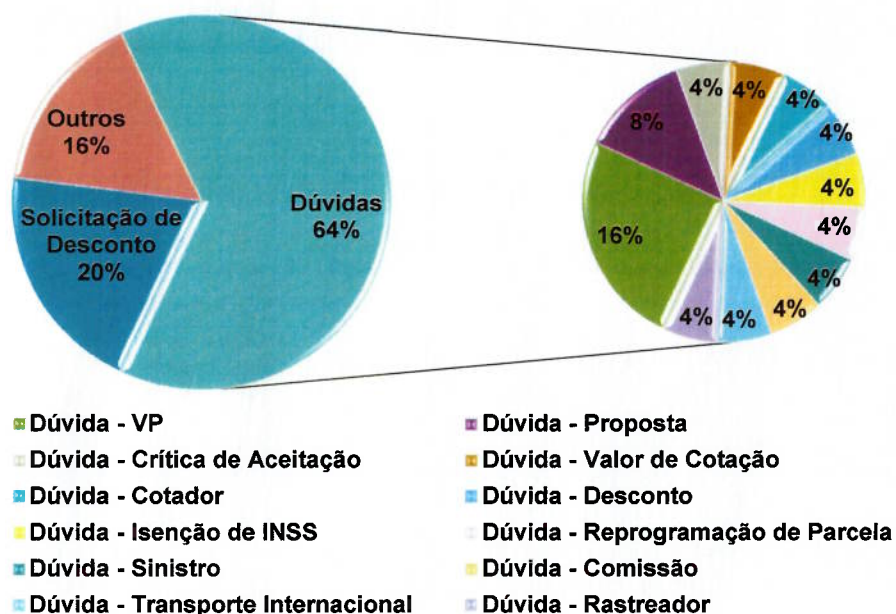
Gráfico 8 - Assuntos tratados pelo Centro de Negócios e volumes



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

O gráfico anterior trouxe a importante informação de que os Corretores possuíam muitas dúvidas, portanto quase 40% do tempo total dos Gestores do Centro de Negócios estavam dedicados a atender contatos referentes às dúvidas. Como estes números deveriam ser revertidos, era importante entender os assuntos que geravam dúvidas nos Corretores e assim trabalhar isto na construção da metodologia.

Gráfico 9 – Estratificação de dúvidas dos Corretores



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Quando a equipe analisou somente os contatos receptivos, foi visto que 64% dos contatos eram referentes a dúvidas e foram mapeados os assuntos que levavam os Corretores a contarem o Centro de Negócios. A partir daí foi decidido que, para apoio à Metodologia Comercial, seriam criados materiais de apoio e consulta para os Corretores, o que foi chamado de “Passo-a-Passo”. Informações importantes para o Corretor, como dúvidas de cotação, transmissão de propostas, consulta de pendências e diferenciais de produtos, por exemplo, foram explorados nestes materiais de apoio.

Após o período de acompanhamento no Centro de Negócios pela equipe do projeto para entender a realidade até aquele momento, iniciaram as discussões para desenho do fluxo de abordagem e atendimento para cada uma das fases (Ativação, Sustentação e Manutenção).

O estudo da Metodologia Comercial deveria considerar, a todo o momento, a metodologia aliada ao uso do sistema de gestão de vendas, para que fosse possível a automatização, acompanhamento e a priorização dos contatos.

Foi definido que para a etapa Ativação os contatos dependeriam da resposta do Corretor ao contato do Gestor, isto é, o quanto o Corretor começaria a utilizar as ferramentas da seguradora para assim então começar a produzir. Após todo contato, as informações eram registradas no sistema de gestão de vendas, indicando a etapa

em que aquele Corretor estava classificado, classificação do contato (primeiro contato, segundo, terceiro e assim em diante), assuntos abordados durante o contato e também era registrada uma tarefa futura, para que no dia e hora agendado o sistema emitisse um alerta automático para o Gestor, informando que era o momento de um novo contato com aquele Corretor e o assunto que deveriam tratar.

A equipe do projeto chegou então à conclusão de que na etapa Ativação o ideal era que o Gestor de Negócios fizesse, no máximo, 5 contatos até que o Corretor iniciasse a sua produção com a companhia.

Roteiro resumido para abordagem na etapa Ativação:

- **1º contato:** O Gestor de Negócios deve apresentar o Centro de Negócios, falar sobre produto Auto e informar que será solicitada a senha para o Corretor (a senha é necessária para iniciar o uso das ferramentas da companhia).
- **2º contato:** Ensinar o uso do cotador e falar de demais produtos.
- **3º contato:** Verificar possíveis dúvidas ou problemas que podem estar impedindo o início da produção. OBS: Este contato só acontecerá se não houve transmissão entre a 2º e 3º semana.
- **4º contato:** Verificar possíveis dúvidas ou problemas que podem estar impedindo o início da produção. Este contato deve ser feito somente depois de 30 dias caso não tenha sido transmitida nenhuma proposta.
- **5º contato:** Último contato para identificar motivos para o Corretor não estar produzindo. Após isto, se continuar sem produção, é inserido o “Adormecido” pelo Gerente. Este contato somente é feito caso não haja produção em 30 dias após o 4º contato.

A partir do momento que houvesse a primeira transmissão de proposta, entendia-se que o Corretor já tinha passado pelo processo de Ativação e deveria então ser tratada na próxima etapa, a “Sustentação”. Ao contrário da etapa Ativação, nas fases de Sustentação e Manutenção os contatos eram semanais e tinham assuntos definidos previamente, não dependendo mais da resposta do Corretor e sim da necessidade do negócio.

Portanto, na etapa Sustentação os contatos passariam a ser pontuais e também deveria ser acompanhada a evolução do Corretor, isto é, se ele continuaria produzindo ou se pararia a produção após a transmissão da primeira proposta. A abordagem deveria ser diferente, com o objetivo de incentivar os que continuaram evoluindo ou de resgatar os Corretores que não apresentavam evolução, conforme o roteiro a seguir.

- **1º semana e 3º semana do mês:** O Gestor de Negócios deve falar nestas semanas com os Corretores que vieram da etapa de Ativação e continuaram produzindo e/ou com Corretores que já tinha produção com a filial. Nestas semanas os Corretores devem ser estimulados a aumentar a produção e diversificar a carteira. O Gestor deve reforçar sobre os percentuais de comissões extras, informar quanto falta para alcance do acordo e sanar possíveis dúvidas.
- **2º semana e 4º semana do mês:** O Gestor de Negócios deve falar nestas semanas com Corretores que vieram da Ativação, mas pararam de produzir. É necessário deve entender os motivos que levaram à queda da produção para que o Corretor volte a produzir. Após a volta da produção, reforçar sobre os percentuais de comissões extras, informar quanto falta para alcance do acordo e sanar dúvidas.

Após a estabilização do Corretor, isto é, assim que atingisse a meta de produção de R\$5.000,00 por três meses consecutivos, este Corretor passaria para a etapa Manutenção. Nesta etapa os contatos com o Corretor são realizados para tratar de assuntos cada vez mais específicos, conforme o período do mês.

- **1º semana:** Na primeira semana do mês o Gestor de Negócios deve informar o Corretor sobre a meta, cancelamentos e renovações que vencem no mês.
- **2º semana:** Não é realizado contato ativo neste período.
- **3º semana:** Na terceira semana, o Gestor deve falar sobre produção, índice de conversão, renovações e quanto falta para o alcance do acordo. Reforçar sobre mix de produtos, incentivando que o

Corretor diversifique sua produção e sobre os diferenciais dos produtos da companhia.

➤ **4º semana:** Na última semana do mês o Gestor deve informar a data de fechamento, prêmio emitido até o momento e renovações que vencem na primeira semana do próximo mês.

Os detalhes sobre cada contato, forma de registro do contato no sistema de gestão de vendas e indicadores que deveriam ser vistos antes de cada abordagem foram desenhados em fluxograma, que serviu de ferramenta de treinamento dos Gestores do Centro de Negócios e material de suporte para uso no dia a dia.

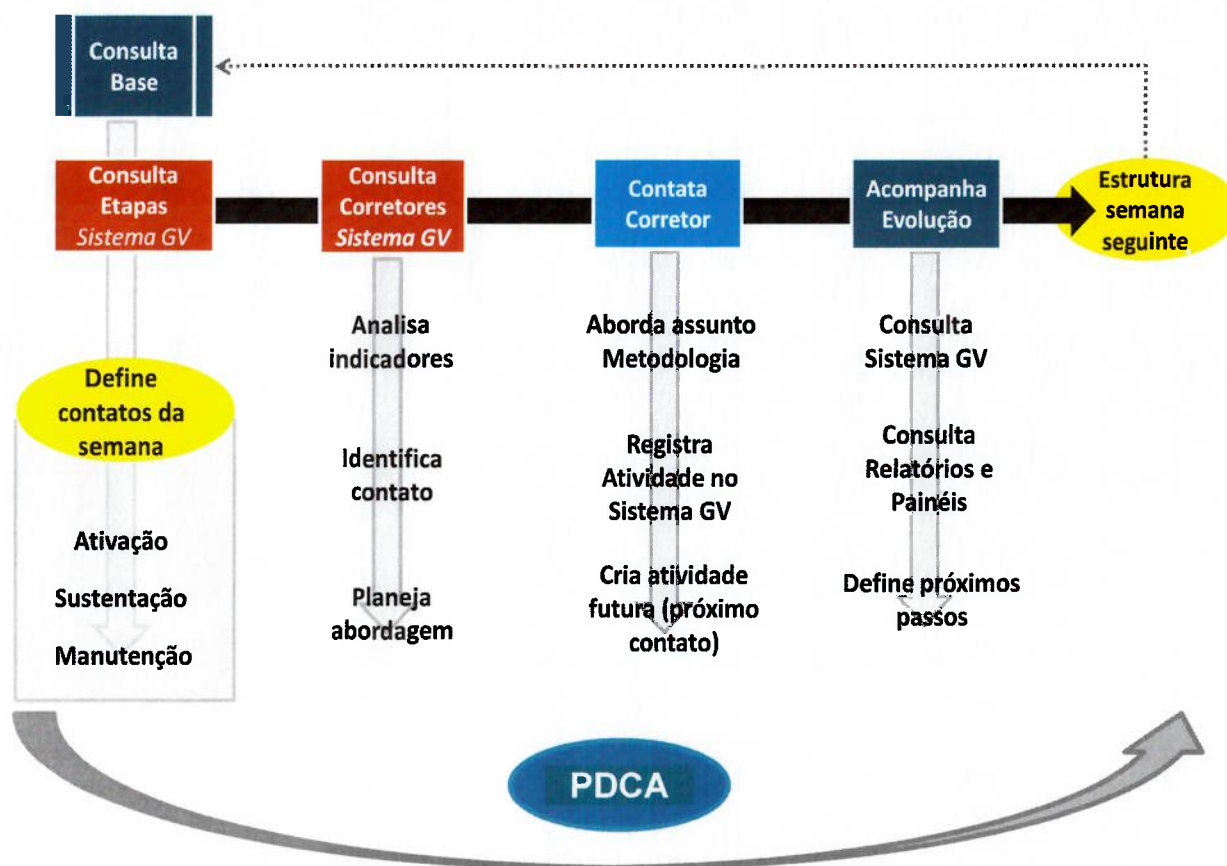
Na primeira semana do mês de Fevereiro de 2012 os Gestores de Negócios foram apresentados à Metodologia e passaram por treinamento para uso do método. Durante a primeira semana de implantação da Metodologia, isto é, segunda semana deste mês, 3 pessoas da equipe do projeto acompanharam presencialmente os contatos dos Gestores, para verificar o uso das informações do sistema de gestão de vendas para embasar o discurso do contato que seria feito, o acompanhamento efetivo da ligação para o Corretor, a forma de uso do roteiro de abordagem desenhado para todas as etapas, o posterior registro das informações no sistema de gestão de vendas e a criação de atividade futura, isto é, registrar o aleta automático que o avisaria sobre o próximo contato com aquele Corretor, conforme previsto na Metodologia Comercial.

Este acompanhamento por uma semana foi de extrema importância para o projeto, pois correções fundamentais foram implantadas. Necessidades não previstas no sistema de gestão de vendas para a adequação do seu uso à Metodologia foram identificadas e solicitadas à equipe de TI, assim como adaptações do roteiro de contato em alguns pontos também foram necessárias, conforme a aplicação foi acontecendo e os Gestores foram sentindo necessidade de implantação de algumas abordagens não previstas.

Após esta fase, estavam completas as implantações necessárias para o acompanhamento do piloto do projeto, conforme o escopo anteriormente citado: “Estruturar modelo de atendimento para pequenos Corretores, suportado por um sistema de gestão de vendas e por meio de uma metodologia comercial”.

De forma geral, a atuação do Gestor do Centro de Negócios, após todas as implantações previstas, está representada no modelo a seguir.

Figura 25 - Modelo de atuação do Gestor do Centro de Negócios



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

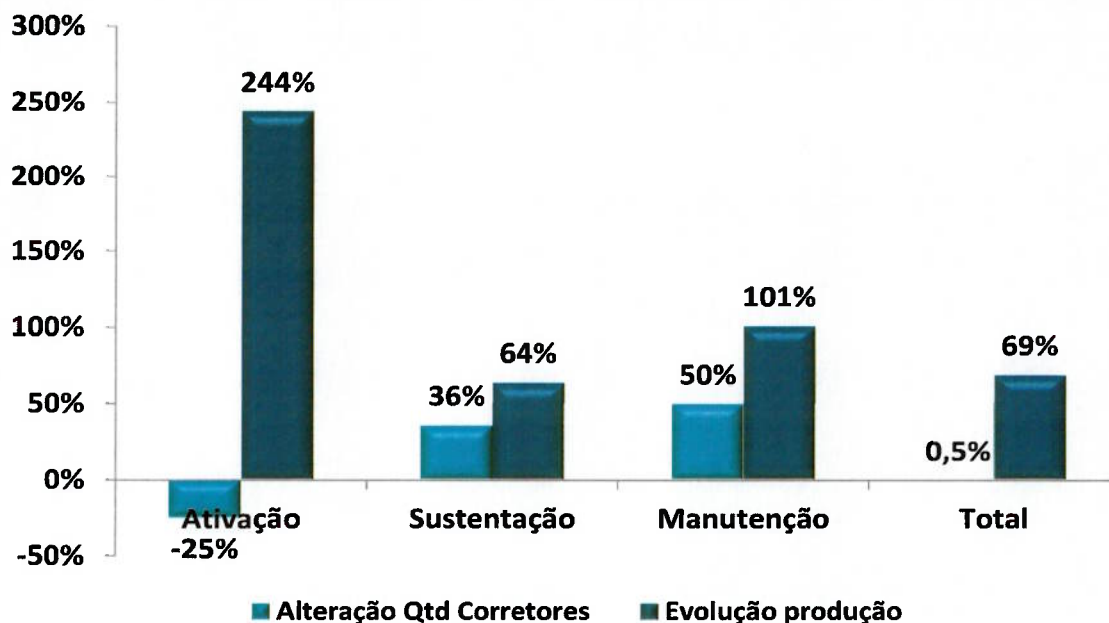
Durante o ano de 2012 foram acompanhados os resultados do Centro de Negócios e a partir daí foram iniciadas as discussões sobre a expansão do projeto.

3.3.4. RESULTADOS E EXPANSÃO DO CENTRO DE NEGÓCIOS

Ao final de 2012 foram analisados os resultados do Centro de Negócios, referentes ao período de Setembro de 2011 à Novembro de 2012 (período do piloto). Durante o piloto não houve contratação de novos Gestores, ou seja, a mesma estrutura foi mantida. Os custos do Centro de Negócios não tiveram variações dentro deste período.

Como resultado, foram analisadas as evoluções dos números de cada etapa e o número geral do Centro de Negócios.

Gráfico 10 - Resultados do piloto do Centro de Negócios



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

Na etapa Ativação é possível verificar que houve queda no número de Corretores. Este foi um resultado importante e que era esperado, pois o projeto tinha como uma das metas ativar os Corretores, o que faria com que eles comesçassem a produzir e migrassem para a próxima fase, a Sustentação. O gráfico permite ver que realmente houve aumento de 36% no número de Corretores na segunda etapa, o que consequentemente aumenta também a produção deste grupo. Na etapa Manutenção houve a entrada de 50% de Corretores a mais que o número original que constava nesta fase, isto é, houve um aumento considerável na base de Corretores com produção estabilizada acima de R\$5000,00 mensais com a seguradora XPTO, situação que é uma das premissas para que um Corretor entre ou se mantenha nesta fase (Manutenção).

Quanto à produção (prêmio emitido) destes Corretores, houve grande evolução em todos os grupos. No grupo dos Corretores em Ativação, houve incremento de 244% sobre o que originalmente estes Corretores tinham de produção no início da operação do Centro de Negócios. O grupo de Sustentação apresentou um aumento de 64% em média e os Corretores do grupo Manutenção dobraram suas produções (aumento de 101% em relação à produção do grupo original).

Observando os números do Centro de Negócios de forma geral, foi possível observar que houve uma variação pouco significativa no número de Corretores atendidos pela filial virtual. Entre os grupos houve grande movimentação nas passagens das etapas, mas a quantidade de Corretores trabalhados foi mantida. Durante o piloto não era realmente a intenção aumentar a base de Corretores atendidos pelo Centro de Negócios antes de analisar os resultados deste modelo de atendimento. Porém, com praticamente o mesmo número de Corretores na base, a produção do Centro de Negócios apresentou aumento de 110% ao final do piloto. É importante lembrar que não houve aumento de despesas no período, a mesma estrutura mantida e não houve novos investimentos após as melhorias implantadas no sistema de gestão de vendas e implantação da Metodologia Comercial.

Outro indicador acompanhado e que inicialmente foi visto com um grande desafio era o percentual de ligações ativas e receptivas do Centro de Negócios. Somente 48% dos contatos eram ativos, número considerado baixo para uma célula que tinha como desafio estimular o início de produção de um grande volume de Corretores, o que aconteceria por meio de uma ação ativa. Este número, em Dezembro de 2012, apresentou significativa evolução, chegando à marca de 71%. Este indicador mostrava o quanto o Centro de Negócios estava caminhando para se tornar uma célula altamente focada em realizar negócios, e não em solução de problemas.

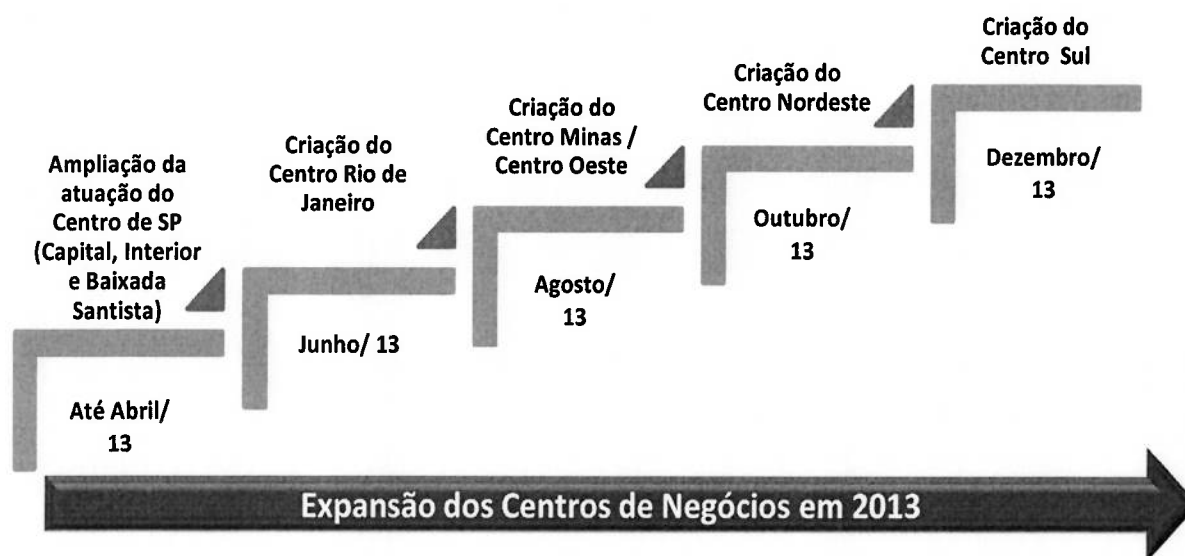
Ao final do ano de 2012, considerando que os resultados foram satisfatórios para a companhia, foi decidido pela expansão do modelo do Centro de Negócios. A intenção era atender a todas as regiões do país e desta forma foram idealizados 4 novos Centros de Negócios e a ampliação do Centro de São Paulo.

Portanto, os pequenos Corretores cadastrados na base da seguradora XPTO seriam atendidos pelos seguintes Centros de Negócios:

- São Paulo (Capital, Interior e Baixada Santista).
- Rio de Janeiro.
- Minas Gerais / Centro Oeste.
- Sul.
- Nordeste.

O cronograma de expansão foi definido conforme figura a seguir.

Figura 26 - Cronograma de expansão do projeto Centro de Negócios



Fonte: documentos internos da seguradora, referente ao projeto.

O projeto do Centro de Negócios foi elaborado a partir do projeto original da seguradora XPTO (Novo Modelo de Distribuição), que tem como escopo a revisão da atuação comercial de forma a abranger todos os Corretores, de todos os tamanhos, em todos os canais de vendas.

Assim, a partir dos resultados com o piloto em São Paulo, além da expansão dos Centros de Negócios, está prevista para 2014 a implantação da Metodologia Comercial adaptada para os canais de vendas Varejo (filiais tradicionais), Concessionárias e Afinidade (venda de seguros para funcionários empresas parceiras).

4 COMENTÁRIOS FINAIS

É muito comum que representantes de áreas comerciais de qualquer segmento expliquem que o sucesso ou fracasso de uma relação comercial se deve em grande parte ao relacionamento existente entre as partes. A experiência do vendedor, *feeling* e muitas vezes o relacionamento de longa data é o que faz a grande diferença no resultado positivo uma relação comercial.

Este trabalho apresentou como objetivo estudar sobre a implantação da Gestão por Processos em uma área comercial de uma empresa do ramo securitário. A intenção era identificar o quanto era eficaz implantar padrões em uma área comercial, que tradicionalmente trabalha de forma muito pessoal, conforme a característica de cada representante deste segmento.

A princípio houve certa resistência dos Gestores do Centro de Negócios quando foi apresentada a proposta de implantação de um método que iria conduzir a relação deles com os Corretores. Os Gestores tinham receio do quanto suas atuações ficariam limitadas por um *script* de vendas. No entanto, a Metodologia Comercial não era um *script* pronto, mas um direcionamento dos pontos que deveriam ser abordados com o Corretor, porém a forma de abordagem e a condução do contato continuariam sendo determinada pela característica pessoal de cada Gestor.

Passada esta primeira impressão, outro ponto que gerou polêmica no início do piloto foi o fato dos Gestores terem sido divididos para atuar em fases específicas (Ativação, Sustentação e Manutenção), com o objetivo de dar maior foco e velocidade nos resultados, principalmente no grupo Ativação. Porém, logo nos primeiros dias, foi possível perceber que este não seria o melhor modelo. Os Gestores gostariam de atender a Corretores de todas as fases e a equipe do projeto percebeu que para atuar somente com uma das fases, os Gestores deveriam apresentar características diferentes das que o grupo do Centro de Negócios possuía, portanto os Gestores voltaram a atender Corretores de todas as fases.

O fato dos Gestores passarem a trabalhar com um sistema de gestão de vendas que traria informações gerenciais, porém desde que fosse corretamente abastecido a cada contato, aliado ao fato de passarem a ter um método para abordar o Corretor, por tipo e com base no momento do mês em que estava, trouxe

muitas dúvidas aos Gestores que entenderam que o trabalho deles passaria a ser muito burocrático. Porém, esta percepção foi sendo dissipada aos poucos. Conforme estas alterações foram sendo incorporadas na rotina dos Gestores e eles perceberam o quanto seus contatos passaram a ser otimizados e tornaram-se mais efetivos, os benefícios do projeto foram sendo percebidos e bem vistos.

Logo os Gestores passaram a reforçar a importância de um método de trabalho para toda a área comercial.

Além da percepção dos Gestores, os resultados do piloto mostraram o quanto o Centro de Negócios era viável para a companhia e o quanto contribuía para o projeto Novo Modelo de Distribuição. O modelo se mostrou rentável e certamente contribuirá com o objetivo da seguradora de alcançar o número de 20.000 Corretores ativos produzindo. A expansão dos Centros de Negócios para que Corretores deste porte sejam atendidos por este modelo de filial virtual em todo o país é o próximo passo na busca deste número.

Recentemente, a seguradora XPTO recebeu a visita de executivos representantes de filiais do grupo da Venezuela, Singapura e Portugal, interessados em conhecer detalhes do modelo para que pudessem implantar o conceito do Centro de Negócios em seus países.

Além disto, expandindo a fronteira dos pequenos Corretores atendidos pelos Centros de Negócios que serão criados, os demais Corretores, de todos os portes e dos demais canais, também serão atendidos brevemente por Gestores que também trabalharão com a Metodologia Comercial, que será adaptada para as necessidades destes canais (Varejo – Filiais, Concessionárias e Afinidade).

Os pontos citados acima permite afirmar que a Gestão por Processos aliada a um método de abordagem pode contribuir para a potencialização dos resultados de empresas de diversos segmentos, não somente nos tradicionais segmentos industriais e principalmente em áreas pouco exploradas, como uma área comercial.

Com base nos resultados verificados, é possível sugerir alguns estudos futuros:

- Este estudo permitiu ver os resultados da aplicação de um método de abordagem pela área comercial em uma empresa do ramo Securitário. Isto significa que o “cliente” neste caso foi o Corretor, que é com quem a seguradora realiza o contato comercial. Seria interessante

observar a mesma proposta em uma área comercial de segmentos que permitam trabalhar com o cliente final, como empresas do ramo de Varejo e perceber se a aceitação e potencialização dos resultados também seriam possíveis.

➤ Outra possibilidade seria as empresas de Telemarketing, que trabalham com uma abordagem virtual, oferecendo muitas vezes o mesmo produto para uma carteira de possíveis clientes com idades diferentes e perfis diferentes, possuir mais informações destes contatos a ponto de preparar *scripts* com abordagens direcionadas, com foco em oferecer as soluções para as necessidades específicas de cada grupo.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processos de negócios**. BPM – Business Process Management - 2º edição. São Paulo: Érica, 2010. 240 p.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 275 p. Tese – Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DELOITTE - A INDÚSTRIA DE SEGUROS NO BRASIL. **Transformação e crescimento em um país de oportunidades**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em 04 jul, 2013.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. Uma abordagem da moderna administração - 2º edição. São Paulo: Saraiva, 2008. 269 p.

FENACOR. Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados e de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, das Empresas Corretoras de Seguros e de Resseguros. Disponível em <<http://www.fenacor.com.br/>>. Acesso em: 04 jul. 2013.

GAMBLE, J. E.; JUNIOR, A. A. T. **Fundamentos da administração estratégica**. A busca pela vantagem competitiva – 2º edição. Porto Alegre: Bookman, 2011. 349 p.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357 p.

LEAN INSTITUTE BRASIL. Educação, Treinamento e Consultoria através da disseminação do Lean Thinking baseado no Sistema Toyota de Produção. Disponível em: <<http://www.lean.org.br>>. Acesso em: 29 jun. 2013.

MARTINHO, G. B.; ROTONDARO, R. G. Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: estudo de caso. Em: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2009, Salvador, BA.

MELLO, P. I. **Impactos da adoção da gestão por processos em empresas seguradoras brasileiras**. 2010. 121 p. Dissertação – Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos**. Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 511 p.

SIQUEIRA CAMPOS. Lean Seis Sigma, Qualidade em Serviços, Pesquisa de Satisfação, Estatística Aplicada. Disponível em <<http://www.siqueiracampos.com>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

SOBEK II, D. K.; SMALLEY, A. **Entendendo o pensamento A3**. Um componente crítico do PDCA da Toyota . Porto Alegre: Bookman, 2010. 192 p.

SUSEP. Superintendência de Seguros Privados. Disponível em <<http://www.susep.gov.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2013.