

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SEGUROS

**Paula Tiemi Miyashita (Unesp)**  
paulatiemi83@gmail.com

**Valerio Antonio Pamplona Salomon (Unesp)**  
salomon@feg.unesp.br



*A prestação de serviços vem alcançando grande destaque na economia do país. Assim, as empresas prestadoras de serviço precisam se enquadrar em um cenário de grande competitividade. A busca por melhor desempenho, seja em custo, seja em qualidade, é essencial para a empresa se diferenciar no mercado. Um dos grandes desafios do setor é a aplicação dos princípios de gestão de produção em operações de serviços. Os princípios e métodos que originalmente foram aplicados na manufatura podem ser usados de maneira satisfatória no setor de serviço. O presente trabalho tem por objetivo melhorar a gestão da empresa através da aplicação da técnica de mapeamento de processos em uma empresa prestadora de serviços. Para tanto foi mapeado os processos da divisão internacional da empresa, aplicado o método de gerenciamento por processos identificando aqueles que são prioritários e por fim mapeado as atividades dos processos prioritários possibilitando um melhor entendimento da operação. Os processos da divisão internacional da empresa foram mapeados e avaliados sendo que o processo de Atendimento aos sinistros foi identificado como prioritário para a análise de melhorias.*

*Palavras-chaves: Gerenciamento por Processos, Mapeamento de Processos, Melhoria de Processos, Serviços*

## 1. Introdução

### 1.1 Contextualização

O setor de prestação de serviços no Brasil vem alcançando altos índices de participação na economia e ganhando um papel de destaque dentro da sociedade. Segundo dados do IBGE (2009), o setor de serviços corresponde a 68,5% do Produto Interno Bruto. A necessidade de melhoria da qualidade de vida, a concentração da população nos grandes centros urbanos e as grandes mudanças tecnológicas que o mundo vem atravessando são alguns dos fatores responsáveis pelo aumento da demanda por serviços. Este aumento de demanda faz com que países que tiveram sua economia baseada fundamentalmente na indústria passem a ter uma economia baseada em atividades de serviços (Santos, 2000).

E não diferentemente de outros setores da economia, precisa se enquadrar dentro de um contexto de grande competitividade onde a busca continua por um melhor desempenho, especialmente no que se refere à qualidade e custos, são essenciais para se diferenciarem no mercado. Segundo Villela (2000), as mudanças tecnológicas e a inserção das organizações em um ambiente de competição globalizada tornam necessários o reprojeto e a gestão das funções organizacionais, de modo a adequá-las à realidade do mercado, visando aumentar a competitividade da organização.

O crescimento e valorização do setor de serviços exigem que as organizações procurem aumentar a eficiência e eficácia na forma de gerir seus serviços. Segundo Leal (2003), o cenário de criação de novas oportunidades de negócio a partir dos serviços exige que as organizações desenvolvam novas competências.

Matos (2000) define três importantes desafios lançados para as empresas de serviços diante um mercado competitivo e globalizado, que são:

- conhecer seus clientes, suas expectativas e percepções antes, durante e após a prestação do serviço, direcionando ações e decisões que visem garantir sua confiança e fidelidade de maneira contínua;
- conhecer e documentar processos envolvidos em cada prestação de serviço, buscando permanentemente seu aperfeiçoamento conforme a ótica dos clientes;
- mensurar periodicamente a satisfação dos clientes em cada uma das prestações de serviço, identificando atributos ou critérios fundamentais utilizados por eles na avaliação da qualidade.

Para os profissionais e acadêmicos da área um dos grandes desafios é a aplicação dos princípios de gestão de produção em operações de serviços. Dentre as diferentes aplicações de princípios da gestão de qualidade, pode-se destacar o gerenciamento por processos que é definido por Rotondaro et al. (2005) como uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação do cliente e dos acionistas. Para entender as peculiaridades no serviço, é importante considerar que a sobreposição entre produto e processo nas operações de serviços é maior que nas operações de manufatura (SLACK et al., 2002). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) chegam a declarar que, em serviços, o produto é o processo.

Os processos dentro de uma organização representam a base do serviço a ser apresentado e conseqüentemente requerem uma boa gestão. Segundo Chase et al. (2006), um processo que não atende às necessidades de uma organização prejudica cada minuto de operação. Portanto, entender como os processos funcionam é essencial para garantir a operacionalização de uma

organização.

Dentre as ferramentas utilizadas no gerenciamento por processos, pode-se destacar em função de sua importância e adequação a qualquer tipo de organização, o mapeamento de processos. Segundo Rotondaro et al. (2005), esta atividade permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. Estudo realizado por Alves et al. (2010) apresentou a aplicação de tal ferramenta em uma entidade real e mostrou que as análises baseadas no mapeamento de processos podem efetivamente trazer contribuições para a gestão de uma organização.

## 1.2 Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é melhorar a gestão da empresa através da aplicação da técnica de mapeamento de processos em uma empresa prestadora de serviços. Em termos mais específicos, pretende-se:

- mapear os processos da divisão internacional da empresa;
- aplicar o método de gerenciamento por processos e identificar aqueles que são prioritários;
- mapear as atividades dos processos prioritários e possibilitar um melhor entendimento da operação.

## 1.3 Justificativa

As empresas precisam aprimorar seu desempenho para se enquadrar em um contexto de grande competitividade. Para tanto, tem-se a necessidade de buscar melhorias contínuas em seus processos. As melhorias precisam ser planejadas e executadas a partir da identificação de perdas e oportunidades.

Para que seja possível visualizar as perdas e oportunidades, é necessário obter uma visão e um entendimento detalhado dos processos envolvidos na operação. Segundo Hunt (1996), a análise dos processos mapeados permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora no desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

O estágio pouco desenvolvido da gestão de operações em serviços também é relevante para justificar este trabalho. De fato, a maior parte do conhecimento acumulado no campo da gestão da produção foi originado em ambientes de manufatura. Relativamente, pouco tem sido desenvolvido para operações de serviços (Santos, 2002).

## 1.4 Estrutura

O artigo está estruturado em cinco partes, sendo que a primeira apresenta a contextualização do tema, a justificativa e o objetivo do trabalho. Na parte 2 é apresentado o conceito de mapeamento de processos e na parte 3 a abordagem metodológica utilizada no trabalho. A parte 4 por sua vez, traz a aplicação do gerenciamento por processos em uma empresa prestadora de serviços. E na última parte, apresentam-se as considerações finais do estudo realizado.

## 2. Mapeamento de processos

Com a análise detalhada dos processos envolvidos na operação é possível propor um gerenciamento de melhoria contínua em produtividade e qualidade dos serviços oferecidos, entretanto a definição dos processos de uma organização pode não ser uma tarefa simples. Dentre as ferramentas utilizadas para auxiliar na análise de dados e proporcionar fundamentação para a tomada de decisões destaca-se o mapeamento de processos.

Segundo De Mello (2008) a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos é definido por Hunt (1996) como uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços e a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de possibilitar melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças. Para Johnston e Clark (2002) é a técnica de se colocar em um gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento.

A sua utilização pode ser muito útil para a identificação dos processos essenciais e para análise sistêmica das organizações. O principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim.

Por definir melhor as tarefas, usar os recursos de modo mais eficiente e eliminar atividades redundantes, o mapeamento contribui para o entendimento e melhoria dos processos de trabalho. Shostack (1984) ainda afirma que o mapeamento dos processos permite que uma organização explore todos os aspectos inerentes à criação e a gestão de um serviço.

Segundo Soliman (1999), o mapeamento de processo é uma técnica usada para detalhar o processo de negócios focando os elementos importantes que influenciam em seu comportamento atual. O mapeamento de processo é usualmente executado nos seguintes passos:

- identificação dos produtos e serviços e seus respectivos processos. Os pontos de início e fim dos processos são identificados neste passo;
- reunião de dados e preparação;
- transformação dos dados em representação visual para identificar gargalos, desperdícios, demoras e duplicação de esforços.

### **3. Abordagem da Pesquisa**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Para satisfazer os objetivos propostos, este trabalho tem aspectos de pesquisa exploratória que, conforme Gil (1999), é caracterizada pela busca e familiarização com o fato ou fenômeno em estudo. O trabalho inicialmente se baseou em uma revisão bibliográfica levantado em livros, periódicos e trabalhos de caráter acadêmico sobre as informações pertinentes ao tema.

Em seguida, ocorreu uma avaliação do processo atual da prestadora de serviços através de um levantamento documental, observações e entrevistas com alguns participantes do processo.

#### **3.2 Método de Gerenciamento por Processos adotado**

Para direcionar a condução da pesquisa, foi utilizado o método de gerenciamento por processos descrito por Rotondaro et al. (2005). A sua aplicação prevê dois passos operacionais distintos, sendo o primeiro a identificação, avaliação e seleção dos processos

prioritários, e o segundo a gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados.

O primeiro passo do método compreende as fases de seleção dos objetivos estratégicos de referência, seleção dos fatores-chaves, seleção dos processos relacionados aos fatores-chaves e seleção de processos prioritários. Estas fases podem ser assim detalhadas:

- Seleção dos objetivos estratégicos de referência: corresponde ao estabelecimento dos resultados desejados para o negócio, derivados da análise da missão da empresa, do plano estratégico e do cenário do mercado.
- Seleção dos fatores-chaves: corresponde ao conjunto de condicionantes/variáveis importantes para o sucesso da organização na realização dos seus objetivos de referência.
- Seleção dos processos relacionados aos fatores-chaves: para cada um dos fatores-chave relacionam-se todos os processos de negócio necessários para a sua realização. Para cumprir esta fase, utiliza-se a matriz que relaciona os fatores-chave com os processos (Matriz FC-P) conforme Tabela 1. Os componentes da Matriz FC-P podem variar de 1 a 3, sendo o 3 (xxx) considerado como uma correlação forte, o 2 (xx) uma correlação média e o 1 (x) uma correlação fraca.

	<b>FC1</b> (peso = 3)	<b>FC2</b> (peso = 2)	<b>FC3</b> (peso = 2)	<b>FC4</b> (peso = 1)	<b>FCn</b> (peso = 3)	<b>Total</b>
P1	xxx					9
P2		xxx	xxx			12
P3		x	xx	x		7
...	...	...	...	...	...	...
Pn		x				2

Adaptado de Rotondaro et al. (2005)

Tabela 1 – Exemplo genérico de Matriz FC-P

- Seleção de processos prioritários: para cada um dos processos deve ser conduzida a avaliação de seu impacto sobre os negócios e qualidade de desempenho selecionando aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e o pior desempenho. Para cumprir esta fase, utiliza-se a matriz que relaciona o impacto sobre os negócios com a qualidade (Matriz B-Q) conforme Figura 1.

<b>Qualidade do Desempenho (Q)</b>	Insuficiente	P5				
	Apenas Suficiente	P2	P6/P7			
	Razoável		P1			Pn
	Bom	P9				P10
	Ótimo					P8
		Fundamental	Elevado	Médio	Incipiente	Modesto

Impacto do Processo sobre o Negócio (B)

**Processos Prioritários: P5 - P2 - P6/P7 - P9**

Adaptado de Rotondaro et al. (2005)

Figura 1 – Exemplo genérico de Matriz B-Q

No segundo passo utilizou-se o modelo SIPOC (do inglês, Supply Inputs Process Output Customer) para melhor descrever o processo e suas interfaces com os fornecedores e clientes. A Figura 2 apresenta a seqüência lógica para a elaboração do SIPOC.

<b>S</b> <b>Suppliers</b>	<b>I</b> <b>Inputs</b>	<b>P</b> <b>Process</b>	<b>O</b> <b>Outputs</b>	<b>C</b> <b>Customers</b>
Processo ou Atividade 1	Entrada do Processo ou Atividade 2	Processo ou Atividade 2	Saída do Processo ou Atividade 2	Processo ou Atividade 3
...	...	...	...	...

Figura 2 - Seqüência lógica para a elaboração do SIPOC

Segundo Simon (2001) a ferramenta de SIPOC é particularmente útil quando não estiver claro: quem provê contribuições ao processo, que especificações são colocadas nas contribuições, quem são os verdadeiros clientes do processo, o que são as exigências dos clientes. Fernandes (2006) ainda reforça o SIPOC como uma das ferramentas mais adequadas a serem utilizadas para definir adequadamente o problema, que tem como objetivo a identificação das fronteiras do projeto, isto é, quais os fornecedores e clientes do processo em estudo, e também quais as principais “entradas” a serem processadas e a relação das características mais críticas aos clientes quanto às “saídas” geradas.

Vale destacar ainda que ao realizar a decomposição do processo, criam-se os níveis de detalhamento. Segundo De Sordi (2008) há atividades que compõe o último nível de decomposição, aquele em que não há mais necessidade de subdivisão e que representa a menor unidade lógica para o entendimento do processo, todos os demais níveis são considerados processos. Não há necessidade de termos o mesmo nível de decomposição para cada um, é tudo uma questão de conveniência para quem o está modelando, decompondo-o até o ponto em que se julgar necessário.

## 4. Aplicação do Gerenciamento por Processos em uma Prestadora de Serviços

### 4.1 Apresentação da Empresa

A empresa pertence ao setor financeiro e está presente em diversos países com cerca de 23.000 colaboradores especializados em soluções financeiras, gestão de programas de seguro para empresas e órgãos públicos, seguros para pessoa física, além de consultoria de riscos em todos os ramos. No Brasil, conta com cerca de 1.000 funcionários distribuídos em 8 escritórios e é reconhecida como a empresa líder na criação, desenho e implementação de programas de seguro para corporações de alta complexidade operacional.

A área da empresa escolhida para a elaboração deste trabalho foi a divisão internacional da companhia criada em 2008 para buscar garantia necessária para os riscos negociados por seus corretores no mundo todo. Em outras palavras, a divisão é responsável pela colocação do programa de resseguro dos clientes da empresa.

### 4.2 Identificação dos Processos Críticos e Prioritários

Visando um melhor entendimento da área em estudo, foi realizado, após algumas observações no dia-a-dia da empresa, o mapeamento macro dos processos envolvidos na divisão internacional conforme Figura 3.

Em linha com o propósito de valor da empresa e a estratégia de atuação no mercado brasileiro foi definido em conjunto com a gerência, após observações e discussões acerca da empresa, que o objetivo estratégico de referência seria aumentar as renovações da carteira da empresa.

Após as entrevistas realizadas, foram selecionados os fatores-chaves para alcançar o objetivo, sendo eles: “Satisfação dos Clientes”, “Qualidade dos Serviços”, “Agilidade e Flexibilidade” e “Inovação”. Para cada um dos fatores-chaves foi atribuído um peso (1, 2 e 3) de acordo com o impacto que causam no objetivo de referência e relacionados todos os processos de negócio necessários para sua satisfação. Na seqüência foi selecionado o tipo de correlação (forte, média ou fraca) existente entre os processos de negócios e os fatores-chaves selecionados.

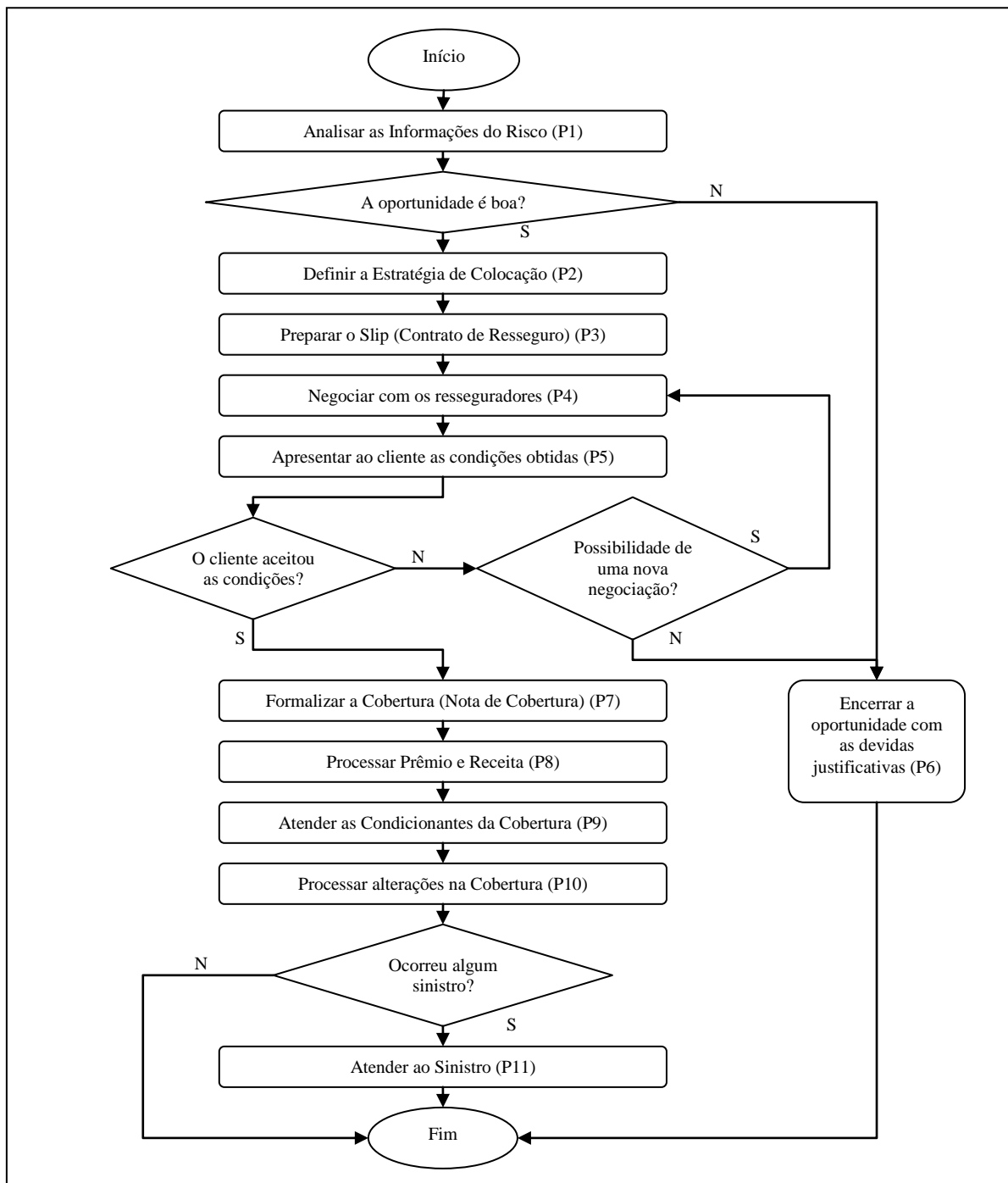


Figura 3 – Fluxograma Macro da Divisão Internacional

Finalizado o levantamento das informações e as correlações existentes, foi realizado o cruzamento dos dados através da Matriz FC-P demonstrada na Tabela 2. Os processos críticos identificados, ou seja, aqueles de maior pontuação foram: “Preparação do Slip (Contrato de Resseguro)”, “Processamento de alterações na Cobertura” e “Atendimento aos Sinistros”.

Para a seleção dos processos prioritários, ou seja, aqueles que possuem maior impacto e pior desempenho, foram conduzidas análises referentes à avaliação de seu impacto sobre os negócios e a avaliação da qualidade de seu desempenho em função do atendimento as expectativas e necessidades através da matriz B-Q. Tais análises levaram a caracterização dos processos dentro das zonas de melhorias demonstrada na Figura 4 e a identificação do “Atendimento aos Sinistros”, um dos processos críticos definidos anteriormente, dentro da zona de urgência.

	Satisfação dos Clientes (Peso = 3)	Qualidade dos Serviços (Peso = 2)	Agilidade e Flexibilidade (Peso = 2)	Inovação (Peso = 1)	Total
P2	3	2	3	3	22
P3	3	3	3	2	23
P4	3	2	3	2	21
P7	3	3	2	1	20
P8	2	3	2	1	17
P9	2	3	2	1	17
P10	3	3	3	2	23
P11	3	3	3	2	23

Tabela 2 – Matriz FC-P

Qualidade do Desempenho (Q)	Insuficiente					
	Apenas Suficiente	P11	<b>URGÊNCIA</b>		<b>MELHORAR</b>	
	Razoável	P3/P10	P2		P8	
	Bom	<b>APRIMORAR</b>		P4	<b>ADEQUAR</b> P9	
	Ótimo					
		Fundamental	Elevado	Médio	Incipiente	Modesto
		Impacto do Processo sobre o Negócio (B)				

Figura 4 – Matriz B-Q

### 4.3 Mapeamento do Processo Prioritário

A Figura 5 mostra o fluxograma do processo “Atendimento aos Sinistros” que se enquadrava dentro do fluxograma anteriormente apresentado e consiste basicamente no gerenciamento



dos procedimentos adotados em casos de sinistros. Tendo em vista que o propósito do processo é apresentar um atendimento com alto nível de qualidade visando o fortalecimento no relacionamento com o cliente, o seu objetivo é recuperar a indenização do cliente de maneira satisfatória.

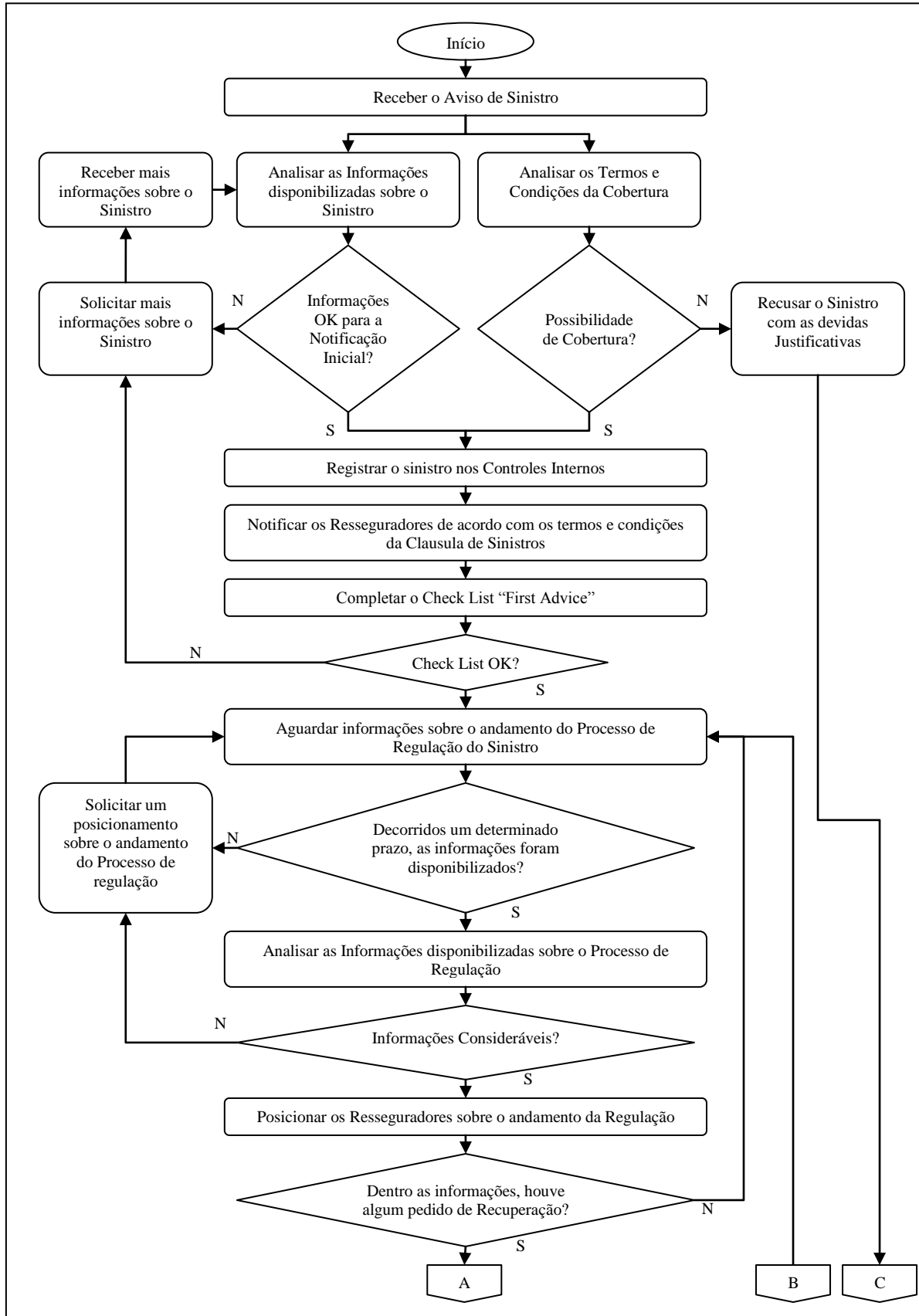


Figura 5 – Fluxograma do Atendimento aos Sinistros

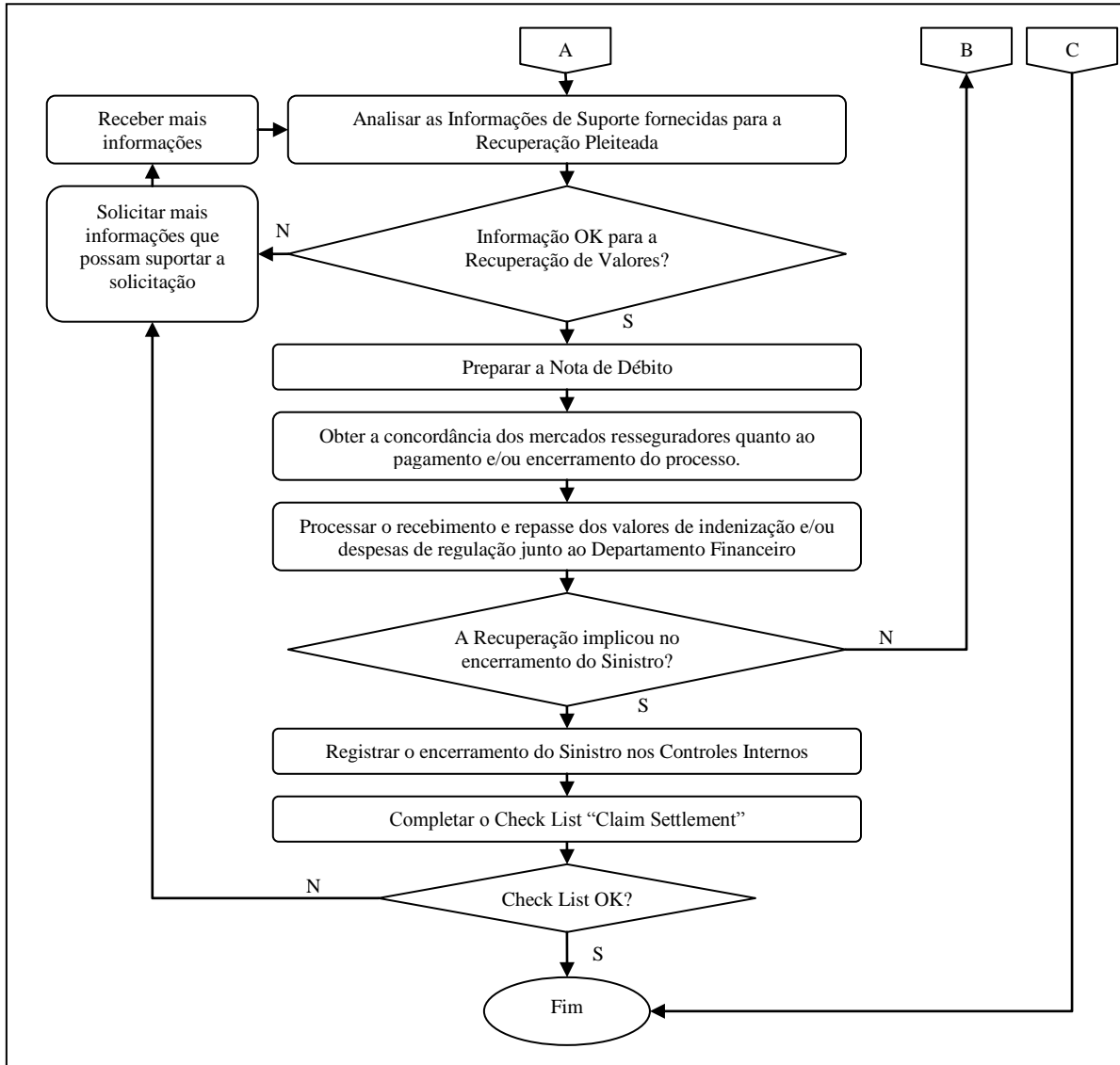


Figura 5 (continuação) – Fluxograma do Atendimento aos Sinistros

Neste fluxo, o processo se inicia quando o cliente notifica a corretora de um sinistro ou mesmo de uma circunstância que possa vir a ser um sinistro. Finalizada a análise das informações e o enquadramento dentro de determinada cobertura, ocorre a notificação aos mercados resseguradores que solicitam constantes atualizações sobre os desdobramentos do processo de regulação. O processo é finalizado quando ocorre a recuperação final da indenização e das despesas de regulação, após obter a concordância dos mercados resseguradores, ocorre o processamento de recebimento e repasse dos valores devidos.

Para melhor descrever os processos, as atividades e suas interfaces com os fornecedores e clientes, a Figura 6 traz a aplicação do SIPOC para o processo de “Atendimento aos Sinistros”.

<b>S Suppliers</b>	<b>I Inputs</b>	<b>P Process</b>	<b>O Outputs</b>	<b>C Customers</b>
Notificação do Cliente (Início)	Informações da Ocorrência	Receber o Aviso de Sinistro (P11/A1)	Informações Trabalhadas da Ocorrência	(P11/A2); (P11/A3)

Figura 6 - SIPOC para o processo de Atendimento aos Sinistros

<b>S Suppliers</b>	<b>I Inputs</b>	<b>P Process</b>	<b>O Outputs</b>	<b>C Customers</b>
(P11/A1); (P11/A5)	Informações Trabalhadas da Ocorrência; Informações Adicionais sobre a Ocorrência	Analisar as Informações disponibilizadas sobre o Sinistro (P11/A2)	Informações Completas para a Notificação Inicial; Informações Incompletas para a Notificação Inicial	(P11/A7); (P11/A4)
(P11/A1)	Informações Trabalhadas da Ocorrência	Analisar os Termos e Condições da Cobertura (P11/A3)	Possibilidade de Cobertura; Nenhuma Possibilidade de Cobertura	(P11/A7); (P11/A6)
(P11/A2); (P11/A9)	Informações Incompletas para a Notificação Inicial; Check List "First Advice" Incompleto	Solicitar mais informações sobre o Sinistro (P11/A4)	Solicitação de Informações pertinentes a Ocorrência	(P11/A5)
(P11/A4)	Solicitação de Informações pertinentes a Ocorrência	Receber mais informações sobre o Sinistro (P11/A5)	Informações Adicionais sobre a Ocorrência	(P11/A2)
(P11/A3)	Nenhuma Possibilidade de Cobertura	Recusar o Sinistro com as devidas Justificativas (P11/A6)	Carta de Recusa de Sinistro	Posicionamento ao Cliente (Fim)
(P11/A2); (P11/A3)	Informações Completas para a Notificação Inicial; Possibilidade de Cobertura	Registrar o sinistro nos Controles Internos (P11/A7)	Abertura Interna da Ocorrência	(P11/A8)
(P11/A7)	Abertura Interna da Ocorrência	Notificar os Resseguradores de acordo com os termos e condições da Clausula de Sinistros (P11/A8)	Notificação aos Mercados Resseguradores	(P11/A9)
(P11/A8)	Notificação aos Mercados Resseguradores	Completar o Check List "First Advice" (P11/A9)	Check List "First Advice" Completo; Check List "First Advice" Incompleto	(P11/A10); (P11/A4)
(P11/A9); (P11/A11); (P11/A13); (P11/SP19)	Check List "First Advice" Completo; Solicitação de Informações pertinentes a Regulação; Notificação aos Resseguradores sem um pedido de Recuperação; Processamento do Recebimento e Repasse da Recuperação Parcial	Aguardar informações sobre o andamento do Processo de Regulação do Sinistro (P11/A10)	Recebimento das Informações referentes a Regulação; Nenhum Recebimento das Informações referentes a Regulação	(P11/A11); (P11/A12)
(P11/A10); (P11/A12)	Nenhum Recebimento das Informações referentes a Regulação; Informações não Relevantes da Regulação	Solicitar um posicionamento sobre o andamento do Processo de regulação (P11/A11)	Solicitação de Informações pertinentes a Regulação	(P11/A10)
(P11/A10)	Recebimento das Informações referentes a Regulação	Analisar as Informações disponibilizadas sobre o Processo de Regulação (P11/A12)	Informações Relevantes da Regulação; Informações não Relevantes da Regulação	(P11/A11); (P11/A13)
(P11/A12)	Informações Relevantes da Regulação	Posicionar os Resseguradores sobre o andamento da Regulação (P11/A13)	Notificação aos Resseguradores acompanhado de um pedido de Recuperação; Notificação aos Resseguradores sem um pedido de Recuperação	(P11/A10); (P11/A14)
(P11/A13); (P11/A16)	Notificação aos Resseguradores acompanhado de um pedido de Recuperação; Informações Adicionais sobre a Recuperação	Analisar as Informações de Suporte fornecidas para a Recuperação Pleiteada (P11/A14)	Informações Completas para a Recuperação; Informações Incompletas para a Recuperação	(P11/A15); (P11/A17)
(P11/A14); (P11/A21)	Informações Incompletas para a Recuperação; Check List "Claim Settlement" Incompleto	Solicitar mais informações que possam suportar a solicitação (P11/A15)	Solicitação de Informações pertinentes a Recuperação	(P11/A16)
(P11/A15)	Solicitação de Informações pertinentes a Recuperação	Receber mais informações sobre a Recuperação (P11/A16)	Informações Adicionais sobre a Recuperação	(P11/A14)
(P11/A14)	Informações Completas para a Recuperação	Preparar a Nota de Débito (P11/A17)	Processamento da Nota de Débito	(P11/A18)
(P11/A17)	Processamento da Nota de Débito	Obter a concordância dos mercados resseguradores quanto ao pagamento e/ou	Concordância dos Mercados Resseguradores	(P11/P19)

	encerramento do processo (P11/A18)		
--	---------------------------------------	--	--

Figura 6 (Continuação) - SIPOC para o processo de Atendimento aos Sinistros

S Suppliers	I Inputs	P Process	O Outputs	C Customers
(P11/A18)	Concordância dos Mercados Resseguradores	Processar o recebimento e repasse dos valores de indenização e/ou despesas de regulação junto ao Departamento Financeiro (P11/SP19)	Processamento do Recebimento e Repasse da Recuperação Final; Processamento do Recebimento e Repasse da Recuperação Parcial	(P11/A20); (P11/A10)
(P11/SP19)	Processamento do Recebimento e Repasse da Recuperação Final	Registrar o encerramento do Sinistro nos Controles Internos (P11/A20)	Encerramento Interno da Ocorrência	(P11/A21)
(P11/A20)	Encerramento Interno da Ocorrência	Completar o Check List "Claim Settlement" (P11/A21)	Check List "Claim Settlement" Completo; Check List "Claim Settlement" Incompleto	(P11/A15); Posicionamento ao Cliente (Fim)

Figura 6 (Continuação) - SIPOC para o processo de Atendimento aos Sinistros

Com a aplicação do SIPOC foi possível averiguar que 64% dos fornecimentos necessários para as atividades e subprocessos descritos referem-se a fornecedores internos. Os 36% remanescentes referem-se aos fornecedores externos. Quase a totalidade dos fornecimentos externos está concentrada na empresa que solicita a recuperação da indenização. Assim, uma parcela significativa do processo de atendimento aos Sinistros depende de procedimentos internos que podem ser mais facilmente trabalhadas. Tal verificação só pode ser averiguada após a aplicação do SIPOC.

## 5. Conclusões

### 5.1 Verificação dos objetivos

O objetivo deste trabalho foi melhorar a gestão da empresa através da aplicação da técnica de mapeamento de processos em uma empresa prestadora de serviços. Tal ferramenta possibilitou um melhor entendimento dos processos envolvidos na divisão em estudo. Mesmo os processos com maior complexidade podem ser representados com simplicidade, inicialmente de uma forma mais agregada (nível macro), e posteriormente de uma forma mais detalhada de acordo com a necessidade (nível micro).

Com a utilização do método de gerenciamento por processos foi possível identificar o processo de atendimento ao sinistro como prioritário, ou seja, aquele que possui maior impacto e pior desempenho no alcance do objetivo.

O método de Rotondaro, ainda que tradicionalmente utilizado em produtos, foi aplicado com sucesso no setor de serviços mostrando-se uma importante ferramenta para a gestão de serviços.

O SIPOC foi utilizado no processo prioritário identificado e possibilitou uma visualização detalhada permitindo uma compreensão clara das atividades envolvidas na operação e suas interfaces.

Assim o estudo indicou que a análise de processos prioritários aliados às ferramentas de mapeamento de processos podem efetivamente trazer contribuições à gestão do negócio na medida em que possibilitam um melhor entendimento e compreensão da operação.

### 5.2 Sugestões para a continuidade do trabalho

Uma proposta para a extensão dos estudos desenvolvidos neste artigo é o estudo de formas e métodos de aplicar as sugestões de melhorias indicadas abaixo:

- Implementar indicadores de desempenho e segmento que possibilitem uma avaliação precisa dos processos e atividades da operação.
- Treinar os funcionários, habilitando-os a proceder corretamente com a análise das informações e das coberturas do contrato, visando uma maior autonomia e, conseqüentemente, maior eficiência do processo.
- Criar um banco de dados compartilhado para o armazenamento de informações chaves do processo, a fim de possibilitar o monitoramento por qualquer envolvido e evitar interrupções no processo quando os funcionários ficarem ausentes ou foram substituídos.
- Redigir um manual do processo para orientar os funcionários e facilitar a gestão.
- Implementar um sistema para a área de sinistros, a fim de obter um maior controle do processo e possibilitar o processamento rápido de relatórios gerenciais e estatísticos.

## Referências

**ALVES, M.L.S.; CONFESSOR, K.L.A.; WALTER, F.; SANTOS, B.H.F.** *O uso do mapeamento de processos para identificação de melhorias nos processos de um programa de pós-graduação* XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, 2010.

**CHASE, R.B.; JACOBS, F.R.; AQUILANO, N.J.** *Administração da produção e operações para vantagens competitivas* 11. ed.. São Paulo: McGraw-Hill interamericana do Brasil, 2006.

**DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L.** *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

**DE SORDI, J.O.** *Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

**FERNADES, M.M.** *Análise do processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil*. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006.

**FITZSIMMONS J.A.; FITZSIMMONS M.J.** *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 6 ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

**GIL, A.C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**JOHNSTON, R.; CLARK, G.** *Administração de operações de serviços*. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

**GIANESI, I.; CORREA, H.** *Serviços*. In: CONTADOR, J.C. *Gestão de Operações*. 3 ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2010.

**LEAL, F.** *Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional*. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá. UNIFEI, 2003.

**MATOS, C. L.** *Avaliação e Análise do Desempenho dos Processos de Serviço, numa Agência Bancária, sob a ótica de seus Clientes e Funcionários da "Linha de Frente"*. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

**ROTONDARO, R. G. et al.** *Gerenciamento por Processos*. In: CARVALHO, M. M. et al. (Org.). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

**SANTOS, L. C.** *Análise da aplicabilidade dos Princípios da Filosofia Jit em operações de serviços*. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

**SANTOS, L.C.; VARVAKIS, G.** *Servpro: uma técnica para a gestão de operações de serviços*. Revista Produção, vol.12, n.01, 2002.

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

**SIMON, K.** *SIPOC Diagram*, 2001. [[www.isixsigma.com/library/content/c010429a.asp](http://www.isixsigma.com/library/content/c010429a.asp)].

**SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

**VILLELA, C.S.S.** *Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional*. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.