



LUIZ GUILHERME SAMPAIO ALVES

**GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVIÇOS DO RAMO DE SEGUROS**

Lavras – MG

2016

LUIZ GUILHERME SAMPAIO ALVES

**GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVIÇOS DO RAMO DE SEGUROS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de
Administração, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro

Lavras – MG

2016

LUIZ GUILHERME SAMPAIO ALVES

**GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVIÇOS DO RAMO DE SEGUROS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de
Administração, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

APROVADO em _____ de _____ de _____.

Orientador

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA

Prof. Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça UFLA

Lavras – MG

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio e compreensão em todos os momentos de minha vida. Aos meus amigos de Lavras e Pouso Alegre por participarem da minha rotina e de meu crescimento pessoal e profissional. Ao Professor Cleber Carvalho de Castro pela paciência e orientação neste trabalho e a todos que trabalham na Universidade Federal de Lavras e que, de uma maneira ou de outra, participaram do processo de minha formação profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | Layout Atobá Corretora de Seguros | 8 |
| Figura 2 | Fluxograma hierarquia organizacional | 9 |
| Figura 3: | Gráfico preço x idade | 10 |
| Quadro 1 | Visão dos clientes <i>Lean Manufacturing</i> | 20 |
| Figura 4 | Fluxograma processo venda para novo cliente | 20 |
| Figura 5 | Fluxograma processo de renovação de seguro de um cliente | 21 |
| Figura 6 | Diagrama de Ishikawa | 22 |
| Figura 7 | Fluxograma etapa planejamento Ciclo PDCA | 23 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. | CARACTERIZAÇÃO DO SETOR | 3 |
| 2.1 | Corretora de Seguros | 3 |
| 2.2 | Seguradoras..... | 3 |
| 3. | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 5 |
| 3.1 | Identificação do Estagiário | 5 |
| 3.2 | Identificação da Empresa | 5 |
| 3.3 | A Empresa | 5 |
| 3.4 | Visão Estratégica | 6 |
| 3.4.1 | Importância | 6 |
| 3.4.2 | Missão..... | 6 |
| 3.4.3 | Visão..... | 6 |
| 3.4.4 | Valores..... | 6 |
| 3.5 | Clientes e Seguradoras Parceiras | 7 |
| 3.6 | Layout | 8 |
| 3.7 | Estrutura Organizacional | 8 |
| 3.8 | Precificação..... | 9 |
| 3.9 | Gestão de Inadimplentes..... | 11 |
| 3.10 | Sinistros..... | 12 |
| 3.11 | Área Comercial..... | 14 |
| 4 | DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS | 16 |
| 4.1 | Período de Adaptação | 16 |
| 4.2 | Período de Execução | 16 |
| 4.3 | Cotação de novos seguros..... | 16 |
| 4.4 | Gestão de Sinistros | 17 |
| 4.5 | Gestão de Arquivos e Informações | 17 |
| 5. | DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS..... | 19 |
| 5.1 | Ferramentas da Qualidade implementadas e seus resultados..... | 19 |
| 5.1.2 | <i>Lean Manufacturing</i> | 19 |
| 5.1.3 | Diagrama de Ishikawa | 22 |
| 5.1.4 | Ciclo de Deming | 23 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 25 |
| 7 | SUGESTÕES DE MELHORIAS. | 26 |
| 8 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 28 |

1 INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência humana que envolve diversas áreas do conhecimento e, por isso, se apresenta de forma extremamente complexa na modernidade. De acordo com Maximiano (2007), a administração é uma ciência social que envolve gerenciar pessoas, recursos naturais, recursos financeiros e informações com o objetivo de produzir riqueza e proporcionar bem estar social.

No entanto, esta visão moderna da ciência administrativa criou diversas áreas do conhecimento outrora desconhecidas, deixando ainda mais árdua a tarefa de administrar. Por isso, o profissional da administração passou a escolher determinados setores para aprofundar seus conhecimentos pretendendo tornar-se, então, especialista. Uma das funções muito importantes da administração que atraiu a atenção dos gestores no século passado e que hoje é alvo de diversos estudos é a gestão da qualidade.

A área da qualidade teve um grande empresário como seu precursor: Henry Ford. Sua teoria, hoje denominada como Fordismo, buscava a racionalização da produção para realizar uma produção diferente daquela artesanal existente na época, a produção em série. Segundo Chiavenato (2004), a produção criada pelo mecânico-empresário possuía três aspectos: o produto percorreria o processo produtivo de maneira planejada, ordenada e contínua; o trabalho seria entregue ao trabalhador ao invés do trabalhador ter de ir busca-lo; as operações seriam analisadas em suas partes. Sendo assim, a produção que obedecesse ao Princípio da Intensificação – redução de tempo na linha de produção e no transporte-; ao Princípio da Economicidade – reduzir o volume de estoques de matéria-prima em processo de transformação mínimos -; e ao Princípio da Produtividade – aumentar a capacidade produtiva de cada trabalhador teria custos bem mais baixos e tempos de execução mais curtos.

Posteriormente, os japoneses consideraram vital reduzir o tempo de produção e criaram o Sistema Toyota de Produção – TPS. Ainda de acordo com Chiavenato (2004) os conceitos básicos desta teoria são a redução do desperdício, a eficiência e a produtividade. Sua diferença para o Fordismo é que, ao invés de criar um processo linear, cria-se uma série de processos paralelos e que o estoque de matéria-prima deve se aproximar de zero, devendo haver grande integração da empresa com seus fornecedores e um excelente planejamento produtivo. Essa forma de gerenciar é

chamada de *Just in Time* e sofre melhorias até hoje em busca de um método ainda mais eficiente.

Para manter as organizações funcionando adequadamente e em constante aprimoramento, criou-se a Gestão de qualidade. De acordo com Chiavenato (2004), a área de qualidade tem como função principal o atendimento das necessidades dos clientes e, por isso, seu conceito varia de acordo com os clientes internos e externos de uma organização.

Nos dias atuais, as grandes empresas fazem uso do Gerenciamento da Qualidade Total – TQM, que é, ainda segundo Chiavenato, um conceito de que a responsabilidade pelo alcance dos padrões de qualidade é das pessoas que produzem – são os funcionários, e não os gerentes, que são responsáveis pela qualidade total.

No entanto, para gestão da qualidade em uma pequena empresa do setor de serviços no ramo de corretagem de seguros, algumas ferramentas da área foram utilizadas de maneira adaptada neste trabalho e são elas: *Lean Manufacturing*, o Diagrama de Ishikawa e o Ciclo de Deming – também conhecido como ciclo PDCA.

O objetivo geral deste trabalho é conhecer a prática de uma Corretora de Seguros e implementar as ferramentas de qualidade, encontrando resultados que possibilitam melhoria contínua da empresa.

2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

2.1 Corretora de Seguros

O setor de Corretagem de seguros movimentava grandes valores e suas vendas anuais alcançam 3% do Produto Interno Bruto brasileiro. Com uma ampla variação de produtos, os seguros são vendidos para as mais diversas áreas, entre elas: seguros de vida, seguros automóvel, seguros residenciais, seguros empresariais, seguros de responsabilidade civil, entre outros.

Para que uma corretora de seguros seja aberta é necessário que exista pessoa com aprovação no Exame Nacional de Habilitação Técnico-Profissional para Corretores de Seguros promovido pela Fundação Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG e que esteja disposta a abrir uma empresa no ramo conforme manda a legislação nacional.

É necessário que o corretor de seguros mapeie os processos em busca da produtividade, tão exigida para alavancar um negócio com foco em prestação de serviços. Para isso, é importante que exista capital para a contratação de ao menos um funcionário, já treinado no ramo e pronto para auxiliar na captação de novos clientes.

Por ser um trabalho com boa lucratividade e pouca complexidade, o ramo de corretagem de seguros se tornou um grande atrativo, tendo o Brasil um índice bastante elevado de profissionais na área com uma média de um corretor a cada três mil habitantes.

2.2 Seguradoras

As seguradoras são as empresas que oferecem os diversos tipos de seguros a população. No entanto, como a maioria delas possui amplitude internacional, a venda de seus produtos fica nas mãos das corretoras de seguros, sendo as seguradoras responsáveis pelo atendimento e auxílio as corretoras.

Uma tarefa de extrema complexidade executada por essas empresas é a subscrição de riscos – ou *underwriting* – que define prêmios em caso de acionamento do seguro e separa os riscos aceitos dos riscos rejeitados. Para que façam seus cálculos dentro de um padrão, a fiscalização que incide sobre elas é constante e que exige que elas trabalhem dentro das regras definidas por dois órgãos: Superintendência de Seguros

Privados –SUSEP e pelo Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP além de contar com a participação das Sociedades Seguradoras e Sociedades de Capitalização.

É importante ressaltar que a SUSEP é vinculada ao Ministério da Fazenda e que, portanto, o Governo Federal participa ativamente da fiscalização e da definição de diretrizes deste setor que movimenta cada vez mais dinheiro pelo mundo: em 2013, foram mais de 4,5 trilhões de dólares somados em prêmios pagos às seguradoras. Como só podem vender produtos relacionados a seguros, essas grandes companhias atuam ativamente no mercado de bolsa de valores, somando ainda mais lucros ao cálculo final.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 Identificação do Estagiário

Nome: Luiz Guilherme Sampaio Alves

Período de estágio: 30/03/2015 a 08/07/2015

Área de Estudo: Gestão da qualidade

3.2 Identificação da empresa

Razão Social: Atobá Corretora de Seguros LTDA

Endereço: Rua Nicolau Laraia, número 79, Santa Lúcia, Pouso Alegre – Minas Gerais

Telefone: (35) 3421-2015

E-mail: carlos@atobaseguros.com.br

Negócio: Prestação de serviço.

Ramo: Corretagem de seguros e imóveis.

Objetivo empresarial: atender em todas as áreas de seguros e conquistar 25% da demanda local por seguros de automóveis.

Porte da empresa: empresa de pequeno porte.

Número de funcionários: 2 funcionários.

3.3 A empresa

A empresa Atobá Corretora de Seguros foi fundada no ano de 2014 na cidade de Pouso Alegre, Minas Gerais por Carlos Lopes Cardoso, possuidor de uma experiência de mais de quinze anos no ramo de seguros. Sua fundação ocorreu com a dissolução de uma antiga sociedade, onde a empresa Conexão Seguros dividiu-se em duas, atuantes na mesma área. Com sua notória experiência no ramo, Carlos manteve sua antiga carteira de clientes e acrescentou-lhe novos.

A corretora trabalha com seguros de vários segmentos, tais como: seguro de automóveis, seguro de equipamentos, seguro empresarial, seguro de vida, seguro residencial, seguro individual, plano de saúde e odontológico, dentre tantos outros serviços oferecidos pelas seguradoras parceiras. O sucesso da organização pode ser

verificado por projetos de expansão que já foram colocados em prática, como a início de sua atuação no ramo de corretagem de imóveis.

Em um ano, verifica-se uma taxa de crescimento em torno de 43% no número de clientes, ocupando o 3º lugar na cidade na venda de seguros, levando motivação ao gestor e toda equipe Atobá.

3.4 Visão Estratégica

3.4.1 Importância

Definir a visão estratégica da empresa é muito importante para viabilizar um planejamento de longo prazo, independentemente do porte da empresa. De acordo com Secaf (2015), a visão estratégica permite conciliar forças de curto e de longo prazo gerando equilíbrio entre a produtividade e a expansão do negócio. Assim, criar de maneira adequada os três fatores da visão estratégica – missão, visão e valores – permitirá que a empresa defina seu modelo de negócio de maneira sólida e, conseqüentemente, cresça de forma ordenada.

3.4.2 Missão

Selecionar o seguro adequado para cada cliente, permitindo-o que viva sem se preocupar com os problemas do dia-a-dia seja na sua vida particular ou na sua empresa.

3.4.3 Visão

Ser a Corretora de Seguros líder de mercado na região do Sul de Minas Gerais, atendendo com qualidade e conhecimento à todas áreas do seguro, ampliando sua gama de especialidades.

3.4.4 Valores

Honestidade para com clientes e colaboradores; seguir padrões éticos tanto na hora de vender seguros quanto na prospecção de novos clientes; respeitar e incentivar funcionários.

3.5 Clientes e seguradoras parceiras

A carteira de clientes é formada, em grande parte, por pessoas residentes no sul de Minas Gerais e que buscam segurar seu automóvel, sua vida, sua saúde, sua residência ou empreendimento. Contudo, é possível encontrar clientes Atobá Seguros espalhados pelo Brasil, sem que isso afete o relacionamento ou a qualidade dos serviços prestados.

Para poder atender de maneira eficiente e com preços competitivos no mercado, a Atobá Corretora de Seguros é parceira de diversas seguradoras de grande importância no território nacional, sendo elas: AIG, Allianz, Azul Seguros, Bradesco Seguros, Generali, HDI Seguros, Itaú Seguros, Liberty Seguros, Mapfre Seguros, Porto Seguro, Sul América Seguros, Tokio Marine, Yasuda Marítima e Zurich.

3.6 Layout

Definir o *Layout* da empresa possibilita ao gestor dar maior funcionalidade ao seu empreendimento, de maneira que o trabalho seja otimizado da melhor maneira possível. De acordo com Vendrame et al. (2009), a definição do *Layout* é um processo complexo e que influencia diretamente nos custos operacionais da organização, podendo ser até mesmo a razão do sucesso ou a ruína da empresa.

Na Atobá Corretora de Seguros, sendo uma empresa de pequeno porte e que presta serviços a seus clientes na grande maioria das vezes a distância, o *layout* foi definido de maneira a atender as necessidades reais de seus colaboradores, com objetivo de reduzir tempo de locomoção dentro da empresa. Assim, a Atobá é composta por sete cômodos, sendo estes: um banheiro; uma cozinha; três salas para atendimento e trabalho; uma recepção; um depósito de arquivos e materiais de escritório.

Para realização de sua atividade fim, a empresa conta com 6 computadores e 6 telefones. O *Layout* se apresenta na Figura 1.

Figura 1: Layout Atobá Corretora de Seguros

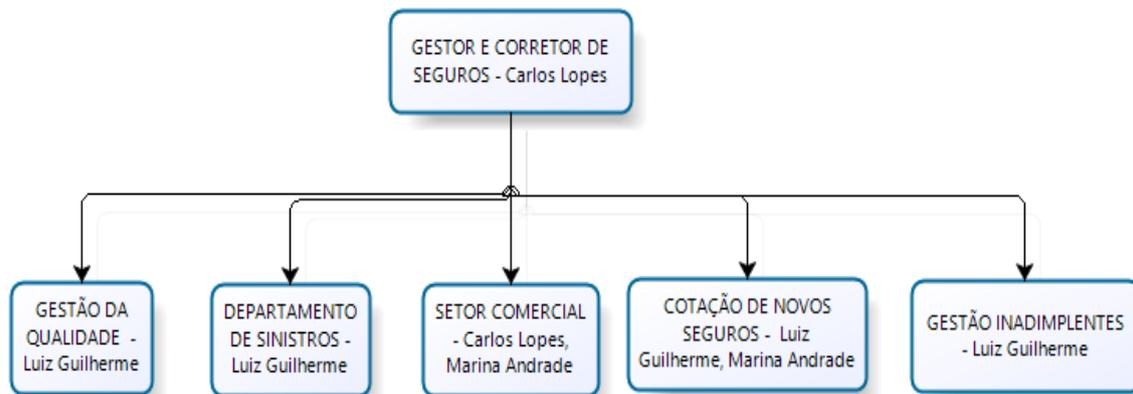


3.7 Estrutura organizacional

A definição da estrutura organizacional permite alocar funções e distribuir responsabilidades, permitindo um gerenciamento adequado do empreendimento. Para Oliveira (2006) a estrutura organizacional resulta da análise das atividades e dos recursos da empresa e da definição dos processos decisórios e tem a intenção de viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Na Atobá Corretora de Seguros, a estrutura organizacional segue uma hierarquização vertical – presente em quase toda empresa de pequeno porte, onde as decisões de grande alçada são tomadas unicamente pelo gestor –. Carlos, o gestor e proprietário da empresa, possui controle sobre todos os processos organizacionais, sendo o único responsável pela gestão das contas da empresa e pela divulgação da marca Atobá, além de ser o principal corretor. Os demais colaboradores estão abaixo na linha hierárquica e não participam do processo decisório - não deixando de ter, no entanto, autonomia para tomada de decisões dentro de suas responsabilidades. O fluxograma apresentado na Figura 2 define a hierarquia organizacional.

Figura 2: Fluxograma hierarquia organizacional

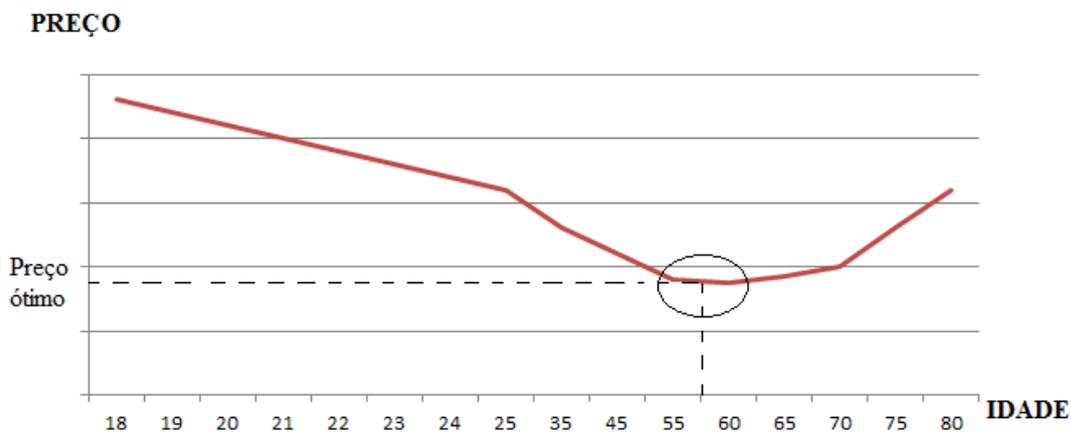


3.8 Precificação

O processo de precificação de seguros é extremamente variável, sendo impossível definir valores antes de se colher uma série de informações do cliente. Para um produto – por exemplo, um seguro automóvel – mesmo com coberturas idênticas o preço será diferente para cada cliente, dependendo de alguns fatores: idade, sexo, estado civil, região onde mora e circula com o veículo, se reside com pessoas com idade entre 18 e 25 anos, quilometragem percorrida, o tempo de carteira do condutor e utilização do veículo.

A idade influencia de maneira intensa no preço do seguro automóvel, sendo os condutores entre 18 e 25 anos considerados do grupo de maior risco, uma vez que há maior probabilidade de que utilizem do veículo de maneira irresponsável. Assim, os preços abaixam conforme a idade do cliente aumenta, alcançando-se um ponto ótimo de quando se tem entre 50 e 60 anos. A partir daí, os preços voltam a subir gradualmente, considerando-se que o indivíduo terá redução de seus reflexos, maiores problemas de vista e menor vigor físico para realização de movimentos bruscos. Essa situação é representada de maneira simplificada na Figura 3.

Figura 3: Gráfico preço x idade



O sexo daquele que será o condutor principal da apólice de seguro automóvel também influencia drasticamente nos preços. Para as seguradoras, os homens são mais confiantes e correm mais ao volante, enquanto as mulheres respeitam mais as regras de trânsito e trafegam em velocidades menores. Por isso, o seguro para homens é mais caro do que seria para uma mulher de mesma idade.

Outro fator que faz com que exista variação do preço do seguro é o estado civil daquele que conduzirá o veículo. De acordo com as companhias de seguro, indivíduos casados saem com menor frequência para locais potencialmente perigosos como, por exemplo, festas noturnas. Sendo assim, o indivíduo solteiro pagará mais caro pelo seguro do que um indivíduo de mesma idade e sexo que está casado.

A região de circulação onde o veículo se mantém na maior parte do tempo influencia no valor estimado do prêmio, sendo levado em conta o número de acidentes da região, assim como estatísticas de furto e roubo.

Residir com pessoas entre 18 e 25 anos envolve os riscos inerentes a idade supracitados e, por isso, quem morar com alguém com esta característica terá o valor de seu seguro agravado – seja de maneira mais branda, quando a opção escolhida é a de que estes jovens não conduzirão o veículo segurado em hipótese alguma, salvo em emergência médica posteriormente comprovada; ou de forma acentuada, quando optar-se por dar cobertura aos jovens que poderão conduzir até duas vezes na semana o veículo.

A quilometragem mensal média percorrida também é levada em conta no cálculo do valor do seguro, sendo a regra simples: quanto mais o veículo roda mensalmente mais caro será o seguro, uma vez que os riscos de acidente aumentam gradualmente.

O tempo de Carteira Nacional de Habilitação – CNH é considerado importante para as seguradoras na hora de definir o prêmio a ser pago, seguindo a lógica de que quanto mais tempo de carteira o indivíduo tiver mais experiente ele será e, por isso, as chances de causar um acidente reduzirão drasticamente. Assim, há uma relação inversamente proporcional: quanto mais tempo de CNH o indivíduo tiver menor será o prêmio cobrado.

Por último, a utilização do veículo no dia-a-dia pode ser um grande atenuante no preço do produto. Um indivíduo que utiliza o veículo com fins comerciais terá um acréscimo no valor a ser pago, uma vez que o veículo mudará muito de região e passará maior tempo na rua.

Conclui-se que o processo de precificação leva em conta muitos itens e, por isso, é extremamente complexo e imprevisível. No entanto, todas as seguradoras realizam seus cálculos pela *internet*, num moderno sistema desenvolvido matematicamente e que dará o valor tido como ideal para cada seguradora, levando em conta o risco calculado. A função do corretor no momento do cálculo é alimentar o sistema com as informações colhidas e, ao final do cálculo em todas as seguradoras, escolher o melhor preço para cada cliente.

3.9 Gestão de Inadimplentes

O controle de inadimplência é a tarefa mais importante a ser executada no pós venda de uma corretora de seguros. Como a área tem como fonte de renda exclusiva as comissões que incidem sobre o prêmio de cada produto vendido, é de grande relevância fazer um acompanhamento sistemático dos pagamentos feitos pelos clientes.

Sendo assim, a Atobá tem como parte de sua rotina semanal o acompanhamento dos inadimplentes, que é feito através dos sites de cada companhia, uma vez na semana. Uma lista é produzida na segunda feira com o nome de todos os clientes com parcelas em aberto por períodos maiores que cinco dias. Posteriormente, são elencados em ordem de urgência – os que estão com maior risco de cancelamento serão os primeiros a

serem resolvidos – e o contato com o cliente é feito via telefone ou aplicativos de celular.

Na grande maioria das vezes o boleto com nova data de vencimento é encaminhado via *e-mail* para o cliente. No entanto, quando se trata de um cliente antigo da corretora, o pagamento é realizado pelo próprio gestor através da conta da empresa e, posteriormente, notifica-se o cliente de que o pagamento já foi realizado. Essa atitude cria um vínculo com o segurado, uma vez que o gestor passa extrema confiança ao se mostrar “a vontade” em realizar o pagamento por ele esperando ressarcimento posterior.

Fazendo o acompanhamento devido à inadimplência se mantém numa porcentagem de 12% das parcelas totais de cada mês, o que reduz os ganhos da Atobá em cerca de R\$1500,00 mensais que poderiam ser recebidos em comissão. No entanto, o gestor da empresa está em busca da redução da taxa de inadimplência para o máximo de 8% ao mês, o que aumentaria o poder de negociação perante as seguradoras parceiras.

Para fazer progresso nesse objetivo o gestor está em busca de novos *softwares* próprios para seguros. Enquanto isso a frequência do acompanhamento passou a ser feita duas vezes na semana e cada cliente com parcela inadimplente é cobrado cerca de três vezes, com o objetivo de maximizar os pagamentos.

No entanto, a crise econômica brasileira vivida atualmente afetou diretamente nos preços dos seguros – uma vez que a inflação vem crescendo esporadicamente desde o início de 2015 - e na oferta de trabalhos na região. Isso proporcionou, apesar dos esforços do Gestor, um aumento na taxa de inadimplência – que alcançou 16% no mês de Junho de 2015 - e, conseqüentemente, reduziu o volume de comissão paga a Corretora e o poder de negociação nos meses subsequentes.

3.10 Sinistros

É chamado de sinistro quando há a necessidade de acionar o seguro. No caso de automóveis, por exemplo, aciona-se a companhia quando ocorre um acidente ou roubo onde o valor de reposição ou conserto extrapole o valor da franquia – franquia é o valor de participação cobrado do cliente em caso de acionamento, variando de acordo com o contrato de cada segurado.

A gestão de sinistros é de extrema importância para a Corretora de seguros. Quando aberto em uma seguradora o sinistro é contabilizado negativamente. Sendo assim, quando o balanço do mês for feito, se o prejuízo somado pelos acionamentos ultrapassar as vendas de seguros feitas pela Corretora naquela companhia, há uma redução no poder de barganha e uma queda nos descontos que poderão ser concedidos para clientes futuros.

Por isso, o acompanhamento dos balanços em cada companhia é importante, mas, como o acionamento é inevitável, o gestor deve alocar seus clientes que mais se acidentam ou que possuem maior risco de se acidentarem nas companhias onde são vendidos um maior número de contratos evitando, assim, saldos mensais negativos.

O *software* Agger, responsável por guardar e trabalhar com os dados de todos os clientes da Atobá, tem um papel essencial na seleção daqueles que oferecem maiores riscos às companhias, uma vez que todos os acionamentos e prejuízos que um segurado possa ter causado desde seu primeiro seguro como cliente da Corretora ficam registrados nele. Assim, o gestor passa a ter maior eficiência e chances probabilísticas de evitar saldos negativos, podendo manter bons relacionamentos com as seguradoras parceiras.

A atividade de abertura e acompanhamento dos sinistros ficou sob responsabilidade do autor, uma vez que demanda por um acompanhamento constante para exigir o cumprimento de prazos – tanto os da Seguradora quanto os das prestadoras de serviço como oficinas, guinchos e despachantes – e para dar total suporte aos segurados e possíveis terceiros que estavam envolvidos no acidente.

Se não for feito o acompanhamento do sinistro de maneira adequada aumenta-se a probabilidade de insatisfação do cliente. Consequentemente, as chances de não renovar seu seguro na mesma corretora no próximo ano aumentam significativamente.

A Atobá Corretora de Seguros possuía, no início de 2015, uma taxa média de três clientes perdidos a cada dez sinistros abertos. Sendo esta taxa considerada extremamente alta, o gestor optou por contratar uma consultoria especializada em atendimento ao cliente para a realização de um treinamento para os funcionários responsáveis do setor. Posteriormente, o autor começou seu estágio e recebeu a preparação devida para assumir a tarefa. Ao final de Julho de 2015 a taxa já havia se reduzido para um cliente perdido a cada dez sinistros.

3.11 Área Comercial

A área comercial da Atobá Seguros é composta por pessoas preparadas para a venda de toda a linha de produtos e, diferentemente da venda tradicional, o corretor de seguros deve negociar diretamente em duas frentes. A primeira é a negociação com o cliente: apresenta-se o preço cotado em cada seguradora dentro de uma comissão definida como padrão no escritório. Conforme o cliente solicita preços mais baixos o corretor pode manipular a comissão até um piso mínimo definido pelas Seguradoras em 10% no valor total do prêmio.

Quando a margem de manipulação da comissão termina, mas o cliente ainda está se mostrando insatisfeito com o preço, o corretor deverá recorrer a uma segunda negociação, em outra frente: as seguradoras. Para essa parte da negociação, o vendedor de seguros não só deve ter bom relacionamento com a sucursal regional de cada seguradora como também saber os benefícios que já trouxe a companhia como o número de vendas mensais, balanço favorável, além dos pontos positivos que pode melhorar, apresentando uma projeção sólida de clientes em potencial.

Após um ano, a Atobá Seguros ainda conta com a propaganda “boca a boca” feita por seus clientes, não tendo realizado nenhuma campanha sólida dentro do *marketing* durante o ano. Apesar de estar em constante expansão a corretora não pretende estagnar no mercado e, para isso, foi feito pelo gestor um planejamento financeiro com intuito de separar determinada quantia para investimentos na imagem da empresa.

Com a intenção de alavancar as vendas no ano de 2016, o plano financeiro prevê gastos com a divulgação da marca no valor de dez mil reais, sendo este gasto possível mesmo considerando uma piora no cenário econômico nacional. Isso se dá porque mesmo com a retração da economia no ano de 2015 a Atobá Seguros apresenta uma sólida taxa de crescimento, supracitada nesse trabalho.

Para o ano de 2016, a Atobá Seguros pretende investir no treinamento de mais dois corretores, com a intenção de ampliar ainda mais a sua carteira de seguros, além de investir em produtos ainda pouco trabalhados pela corretora, tais como: seguro saúde, seguro de vida, seguro residencial, seguro de responsabilidade civil, seguro aluguel, seguros de lavoura, entre outros.

Por último, mas não menos importante para ampliar às vendas da Corretora, a licença para trabalhar com seguros para o Governo foi adquirida no ano de 2015. Esse documento permite que a Atobá participe ativamente de processos licitatórios, estando os vendedores em fase de aprendizagem e aprimoramento de técnicas antes de iniciar a venda de seguros para o Governo.

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O Estágio Supervisionado Obrigatório foi realizado na Atobá Corretora de Seguros, com início em 30 (trinta) de março de 2015 e final em 8 (oito) de julho de 2015.

Descreve-se a seguir as atividades realizadas, a carga horária aproximada de execução e descrição das atividades.

4.1 Período de adaptação

O período de adaptação serviu para conhecer os processos e atividades da empresa como um todo. Assim, as duas primeiras semanas de estágio serviram para aprendizagem e, sendo assim, o estagiário acompanhou a execução de algumas tarefas, sendo elas: a cotação de novos seguros; a organização de arquivos físicos; a gestão de dados no software de seguros; o gerenciamento de risco; a elaboração de contratos; o controle e acompanhamento de sinistros; o atendimento ao cliente; o conhecimento de serviços prestados por cada seguradora parceira. Foram necessárias 30 horas para conhecer o básico de cada uma delas para poder executá-las posteriormente.

4.2 Período de execução

O período de execução de tarefas teve uma duração de 330 horas e foi durante ele que foi possível adquirir conhecimento prático sobre o ramo de seguros e, ao mesmo tempo, acrescentar ou apresentar ferramentas que seriam úteis para uma melhoria das atividades e da empresa como um todo. As tarefas executadas foram: cotação de novos seguros; gestão de sinistros; gestão de arquivos e informações e gestão da qualidade dentro da empresa. Para melhor compreensão cada tarefa será analisada de maneira mais completa a seguir.

4.3 Cotação de novos seguros

Tarefa de cunho operacional, a cotação de novos seguros e de renovações de clientes com apólices vincendas é de essencial importância para a realização da atividade fim da empresa. É a tarefa mais básica e essencial de uma corretora e que, dado ao grande volume de clientes, demanda por muito tempo. Em cada seguradora

parceira o processo de cotação é diferente e cada cliente terá seu perfil cotado em todas as catorze com o objetivo de possuir o melhor preço. Como essa tarefa é dividida entre os funcionários, o estagiário a executou, em média, 6 horas por semana.

Para realizar esse cálculo, quando se fala em seguro de automóvel – carro chefe da empresa - as informações básicas a serem coletadas são: nome completo; Cadastro de Pessoa Física – CPF; Dados do veículo encontrados no Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo – CRLV; dados completos de quem será o principal condutor; Resposta as perguntas: O veículo fica guardado em garagem na residência? Com que tipo de portão? O veículo é utilizado para ir ao trabalho? Se sim, fica guardado em garagem? O veículo é utilizado comercialmente?; e a identificação das coberturas que se adequem ao perfil de cada cliente.

O retorno dessa tarefa deve obedecer a prazos rígidos, não devendo a cotação de seguro novo ultrapassar um dia útil da solicitação do cliente em potencial. O prazo para as renovações dos já clientes é de, no mínimo, dez dias de antecedência para que seja possível ajustar preços e coberturas de acordo com a vontade do segurado naquele ano.

4.4 Gestão de sinistros

Atividade importante e que ficou sob a responsabilidade do autor. O sinistro é aberto quando em algum incidente, houver lesão ao objeto segurado sendo necessário acionar a seguradora. No caso da Atobá, os sinistros são, em sua maioria, relacionados ao seguro automóvel. É função do Departamento de Sinistros abrir o Sinistro via internet ou via telefone, definir oficinas para conserto, definir a quem será feito atendimento – se será apenas para o segurado ou se houve terceiro envolvido não culpado que será atendido – além de acompanhar o processo até sua conclusão. O tempo demandado para essa tarefa é de difícil definição, uma vez que o volume de sinistros varia demasiadamente.

4.5 Gestão de arquivos e informações

Uma tarefa que é de extrema importância para a gestão da qualidade dos serviços prestados é a gestão de arquivos e informações. Quando o estágio começou, o gasto da empresa com folhas A4 era de aproximadamente 1600 folhas por mês que deveriam servir, em sua maioria, para a impressão de propostas e apólices de seguros,

que são arquivadas em pastas específicas para cada segurado. A Atobá, preocupada com os danos ao meio ambiente que poderiam potencialmente causar usou uma política de substituição de custos, onde essa atividade foi modificada, onde quase todas as informações passaram a ficar exclusivamente no *software* adquirido para gestão de seguros chamado Agger. O gasto com folhas passou a ser, até então, de 300 folhas por mês, sendo o objetivo do gestor chegar a um patamar de impressão zero.

5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS REALIZADOS E OBSERVADOS

Nesta etapa serão apresentados os processos técnicos que foram realizados na Atobá Corretora de Seguros e seus respectivos resultados. Todos eles foram desenvolvidos com a intenção de melhorar os processos e sua eficiência para reduzir custos através da implementação de ferramentas da qualidade.

5.1 Ferramentas da Qualidade implementadas e seus resultados

5.1.1 Lean Manufacturing

O *Lean Manufacturing*, também chamada de produção enxuta, foi criada pelos japoneses após a II Guerra Mundial para reduzir custos ou tempo de produção. Segundo WOMACK e JONES (1998) essa ferramenta busca identificar e eliminar desperdícios na cadeia produtiva, sendo desperdício aquelas atividades que despendem recursos, mas não agregam valor ao produto final. Seguindo e adaptando os passos definidos por HINES E TAYLOR (2000) onde é necessário identificar o que gera ou não gera valor sob a ótica dos clientes; identificação dos passos necessários para produzir e o que é desperdício; criar um fluxo de valor contínuo; produzir nas quantidades solicitadas pelo consumidor; desempenhar uma melhoria contínua para remover perdas e desperdícios.

Método comumente utilizado na gestão industrial, a ferramenta do *Lean Manufacturing* foi adaptada para as necessidades de uma pequena empresa no setor de serviços. Primeiramente, a visão dos clientes foi pesquisada em conversas informais com os clientes mais antigos da Seguradora, tendo sido descoberto os fatores descritos no quadro 1.

Quadro 1: Visão dos clientes *Lean Manufacturing*

| VISÃO DOS CLIENTES | |
|---|--|
| AGREGA VALOR | NÃO AGREGA VALOR |
| <ul style="list-style-type: none"> - Encontrar um preço mais baixo do que o valor pago na vigência do seguro passado; - Atendimento via internet e telefone; - Disponibilidade de apoio emergencial, independentemente do horário ou do dia; - Devolutiva de cálculos com no mínimo 5 dias de antecedência ao vencimento do seguro; - Apoio ao segurado em caso de sinistro. | <ul style="list-style-type: none"> - Entregar apólice por via física; - Exigir assinatura da Proposta de Seguros; - Calcular o valor do seguro em todas as Companhias; - Exigir inúmeras visitas do cliente ao escritório para fechar negócio. |

Posteriormente, foi feita uma análise do processo de produção do seguro para identificar os pontos de desperdício, sendo criados os fluxogramas da Figura 4 – Processo de venda de seguro para um novo cliente; e Figura 5 – Processo de renovação de seguro de um cliente.

Figura 4: Fluxograma processo venda para novo cliente

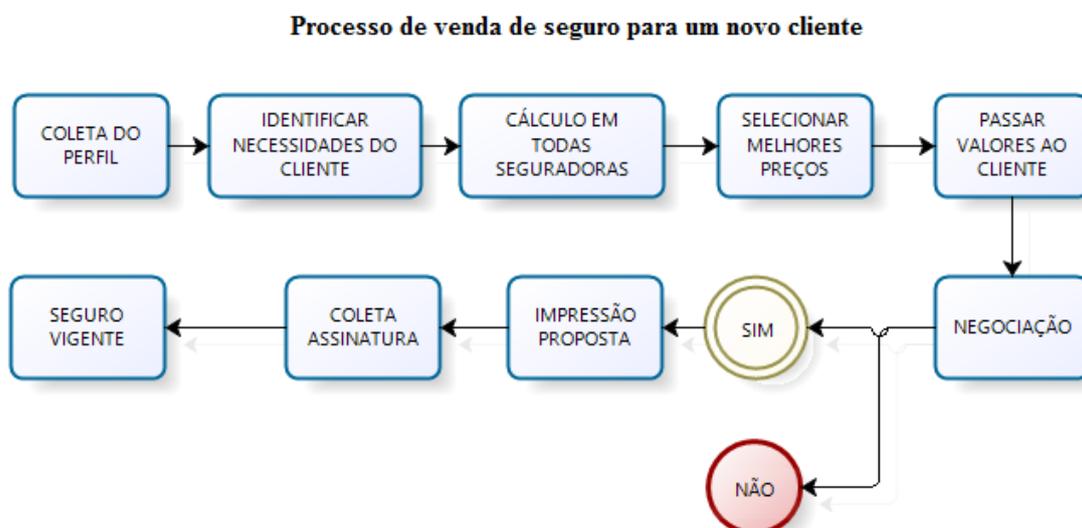
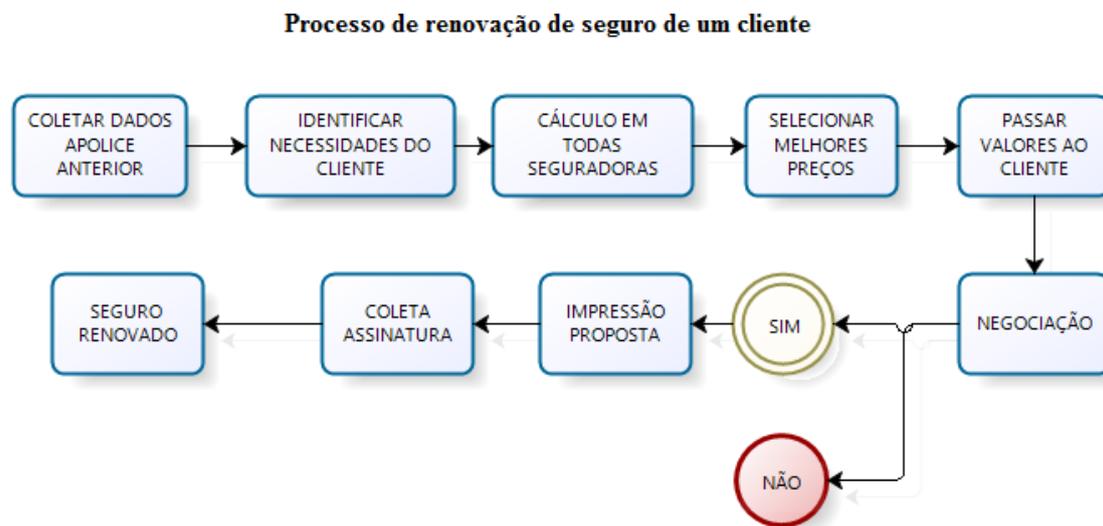


Figura 5: Fluxograma processo de renovação de seguro de um cliente



Calculou-se, então, o tempo para conclusão dessas tarefas e fora descoberto que para a realização da cotação de um seguro novo demanda-se cerca de 2 horas de trabalho, enquanto para uma renovação do seguro de um já cliente a demanda é de 1 hora.

Após a conclusão destas etapas fora feita uma análise em conjunto e se descobriu que a impressão da proposta de seguro e a coleta de assinatura não agregavam valor ao cliente e geravam um grande desperdício de papel e de recursos. É importante ressaltar que as companhias de seguro não coletam esses documentos assinados, exigindo apenas uma confirmação do segurado via e-mail, nada mais. Sendo assim, as etapas de impressão de proposta e coleta de assinaturas foram substituídas por um e-mail encaminhado ao cliente com a cópia digital da proposta, pedindo apenas um e-mail resposta contendo a confirmação do cliente. Como eram etapas que demandavam pouco tempo, o ganho foi na redução significativa de custos com papel e tinta para impressão, reduzindo em 81,25% os gastos com papel e tinta.

Outra mudança decorrente desta análise foi realizada para os casos de renovação dos seguros de clientes que já estavam na carteira de Carlos. Como verificado em análise do que os clientes consideram agregar valor ao serviço foi identificado que, nos casos em que o valor do seguro calculado é menor do que o pago em ano anterior, não faz diferença que o cálculo seja realizado em todas as seguradoras. Sendo assim, nos casos de renovações, o cálculo passou a ser feito apenas na companhia em que o segurado teve seguro no ano e nas três maiores seguradoras parceiras, reduzindo o

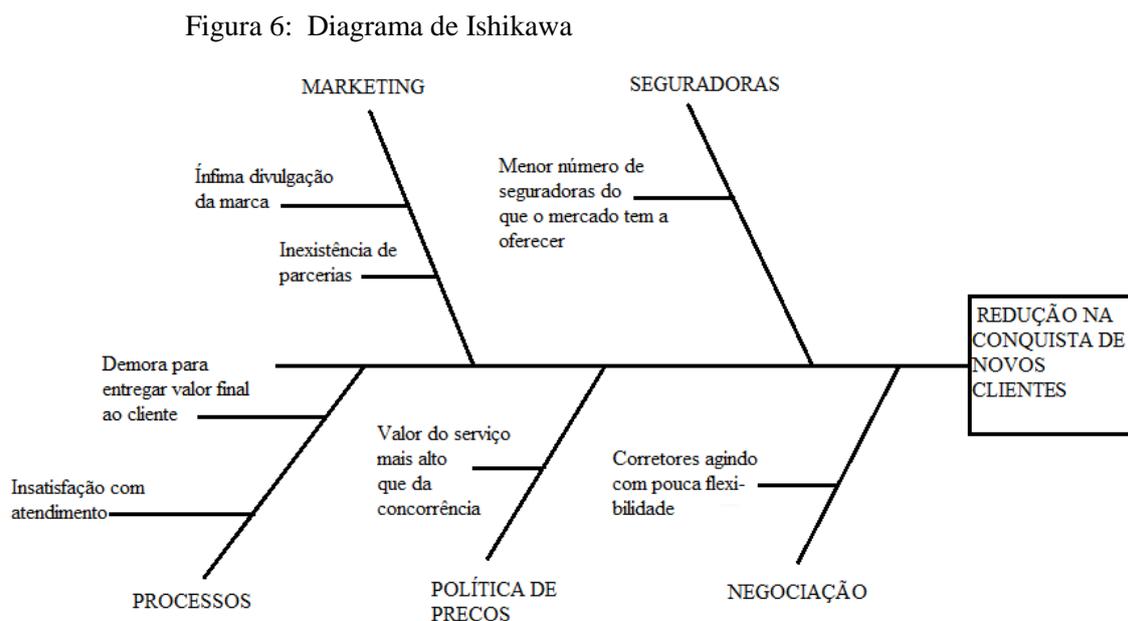
tempo para cálculo em uma hora. Ressalta-se que, para os casos em que o valor da renovação ultrapasse o valor do seguro anterior, é feito o cálculo em todas as seguradoras para buscar o melhor preço para o cliente.

Assim, com a utilização adaptada e simplificada do *Lean Manufacturing*, a Atobá Corretora de Seguros conseguiu reduzir em 27% os custos de produção, visto que a hora trabalhada de cada funcionário se tornou mais produtiva. Com essa adaptação, um funcionário em experiência ficou com poucas tarefas, tendo o gestor optado por não contratá-lo ao final do período de adaptação.

5.1.2 Diagrama de Ishikawa

Desenvolvido pelo japonês Kaoru Ishikawa o diagrama é utilizado, segundo LINS (1993) para encontrar causas de um problema tendo como ponto de partida grupos de possíveis causas e seus desdobramentos. Muito usado dentro do setor industrial, o diagrama de Ishikawa também pode ser usado no setor de serviços.

No caso da Atobá Corretora de Seguros, usou-se o diagrama para identificar a causa de um problema que passou a se acentuar com o desenvolvimento da empresa: a redução da conquista de novos clientes. Algumas possíveis causas foram consideradas e apresentadas na Figura 6.



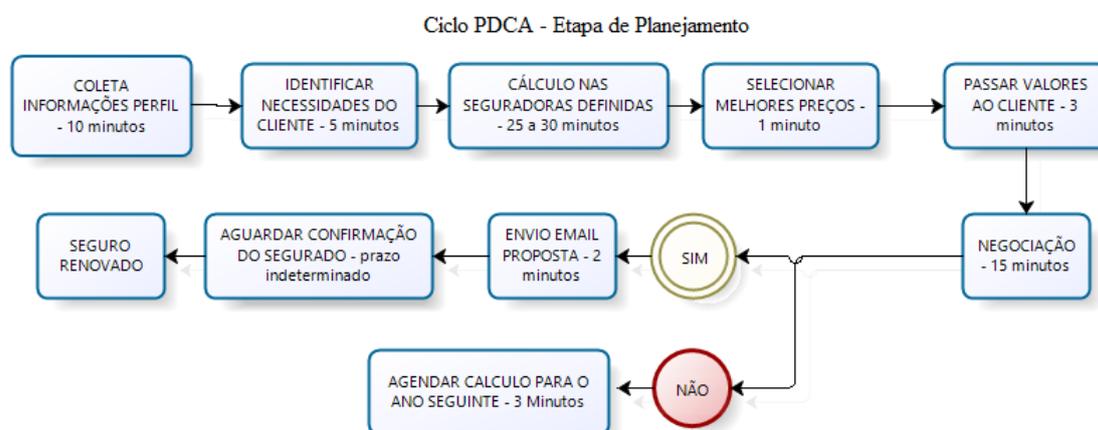
Ao analisar o Diagrama de Ishikawa, descobrimos que a causa maior do problema na redução da conquista de novos clientes está no setor de *marketing*. No entanto, por falta de recursos, as soluções para o problema foram adiadas para o ano de 2016, quando os investimentos em *marketing* aumentarão substancialmente e a marca Atobá terá seu nome divulgado através de ferramentas que serão definidas por uma agência publicitária especializada. As outras possíveis causas foram verificadas e refutadas pela equipe através duma análise da realidade.

5.1.3 Ciclo de Deming

O Ciclo de Deming, também conhecido como ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Action* -, fora criado para auxiliar na gestão da qualidade da empresa uma vez que é uma ferramenta de planejamento que realiza um controle eficiente dos processos e atividades de uma organização, sendo elemento chave para a gestão estratégica.

Na etapa de planejamento – *Plan* – fora desenhado um modelo ideal de processo de venda de seguros, com a definição das tarefas necessárias e prazos específicos para seu cumprimento, objetivando alcançar um padrão tido como ideal pelo gestor. O processo e seus prazos foram representados em fluxograma –Figura 7 - para facilitar a visualização.

Figura 7: Fluxograma etapa planejamento Ciclo PDCA



A partir do planejamento, identificou-se que o prazo médio ideal de conclusão do ciclo é – excluindo o prazo de confirmação do segurador – de 66 minutos. Tido isso,

calcula-se que existe a possibilidade de realizar cerca de 200 cotações num mês, salvando 4 horas diárias de cada funcionário para outras tarefas.

Na segunda etapa a tarefa é por em prática aquilo planejado – *Do* – e, na semana seguinte, os funcionários já estavam instruídos para tentar concluir o processo dentro do cronograma pré-estabelecido. Em uma semana a média por segurados manteve-se aproximadamente em 80 minutos, não atingindo o planejado na maioria dos casos.

Foi realizada paralelamente a atividade anterior, a etapa de verificação – *Check* – e descobriu-se que na grande maioria dos casos o atraso na conclusão do processo está no fato de que a negociação demorava em média 20 a 30 minutos, principalmente quando o cliente ia negociar no escritório ao invés de fazê-lo por telefone. Os funcionários foram então instruídos a tentar persuadir os clientes de que resolver pelo telefone a negociação é mais rápido e fácil para ele. Sendo assim, na etapa do Agir – *Action* – os funcionários conseguiram reduzir o número de visitas do escritório de 4 a cada 10 clientes para 1 em cada 10 clientes reduzindo, na semana seguinte, para 75 minutos o tempo médio de conclusão do processo. Novos estudos do processo ainda estão sendo feitos – *Re-check* – para descobrir como se aproximar ainda mais do tempo ideal definido no planejamento.

É importante frisar que o Ciclo de Deming será utilizado de maneira permanente na empresa, devendo ser feita uma análise intermitente dos processos para o seu constante aperfeiçoamento. Por isso, os funcionários da Atobá Corretora de Seguros foram apresentados à ferramenta e a sua forma de utilização, permitindo que seja utilizada de maneira independente.

Para futuros treinamentos, a forma de utilização desta ferramenta será descrita posteriormente em um manual de qualidade, o que permitirá sua aplicação em outras áreas importantes dentro da corretora de seguros como, por exemplo, na gestão de inadimplentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio foi de grande importância para a formação do presente autor como um administrador, uma vez que trouxe a possibilidade de experienciar a execução da teoria de forma prática em uma pequena empresa do ramo de corretagem de seguros. Estagiar na área administrativa nos incita a buscar por teorias antes desconhecidas com o objetivo de trazer melhorias para a empresa de maneira prática, o que faz com que seja necessário ampliar a nossa compreensão sobre o tema para que seja possível adapta-lo a realidade da empresa. Sendo assim, apresentam-se as considerações feitas sobre o estágio desenvolvido.

O controle de qualidade é de suma importância e se mostrou de grande efetividade mesmo quando aplicado em uma pequena empresa do setor de serviços. O controle dos processos auxilia no aperfeiçoamento do desempenho, além de reduzir a margem de erro dos funcionários e o custo de prestação de serviço.

Com o uso adaptado de importantes ferramentas da gestão de qualidade como o *Lean Manufacturing*, o Diagrama de Ishikawa e o Ciclo de Deming, foi possível colher informações importantes e aperfeiçoar cada processo utilizado na venda de seguros. No entanto, ficou claro para toda equipe da Atobá Corretora de Seguros que o controle de qualidade deve ser feito constantemente, devendo todo o processo ser analisado e acompanhado de maneira sistemática por algum integrante da equipe, buscando atender da melhor maneira possível o maior número de clientes.

Outros processos importantes para uma corretora passarão por uma análise tão criteriosa quanto a feita neste trabalho, tais como: processo de abertura e acompanhamento de sinistros, processo de efetivação de propostas e processo de acompanhamento financeiro, visando sempre reduzir prazos e custos para alcançar aquilo que foi definido na visão estratégica da empresa: ser a Corretora líder de mercado na região do Sul de Minas Gerais.

Para melhorar o escritório e sua utilização, ficou planejado para 2016 a implementação da ferramenta 5S: Descarte (*Seire*), Arrumação (*Seiton*), Limpeza (*Seisso*), Saúde (*Seiketsu*) e Disciplina (*Shitsuke*). Para isso, a equipe da organização irá se reunir por 3 vezes no mês de Janeiro e receberá instruções de aplicação.

7. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Para que a empresa continue crescendo e conquistando clientes, algumas sugestões de aprimoramento devem ser elencadas. No que tange a organização de arquivos, todos os colaboradores da empresa devem aprender a usufruir, com maior eficiência, das ferramentas oferecidas pelo *Software*, Agger, desenvolvido especificamente para a gestão de seguros, com o objetivo de reduzir ainda mais a quantidade de documentos impressos e acelerar o acesso às informações. Propõe-se que o arquivo físico seja totalmente eliminado até o ano de 2018.

Para ampliar a captação de novos clientes, sugere-se maiores investimentos na área de marketing, buscando novos meios de contato com clientes em potencial, assim como a ampliação de parcerias com empresas, cooperativas, faculdades, e outras organizações que possam trazer novos clientes a carteira da Atobá. Ampliar o ambiente virtual e a participação da empresa nas redes sociais seria uma forma de ampliar o número de clientes. Indica-se que o gestor contrate uma agência de *Marketing* especializada para divulgar a marca Atobá, uma vez que a contratação de um funcionário para executar apenas essa tarefa é inviável para uma empresa deste porte.

Na área financeira, recomenda-se um maior controle por parte do gestor para que não se misture patrimônio da Pessoa Jurídica com o da Pessoa Física, erro tão comum em empresas de pequeno porte e que se repete sistematicamente na Atobá. Para isso, sugere-se a utilização de um simples livro caixa ou até mesmo de uma planilha simples do Excel, visando controlar os gastos e os ganhos.

Para maior agilidade na comunicação e troca de informações com os segurados, propõe-se ampliar gradativamente o uso do e-mail, reduzindo o dispêndio de tempo ao telefone ou atendendo ligações. Nesta etapa, no entanto, é necessário preparar os clientes e, nos casos onde não é possível o uso da ferramenta, ser flexível e encontrar alternativas mais eficientes que o telefone.

Com relação as parcerias com as seguradoras, seria interessante que o gestor investisse em estreitar o relacionamento com as filiais que atendem a Atobá Corretora de Seguros, com o objetivo de facilitar a resolução de possíveis problemas- no que tange os casos de sinistros e vencimento de parcelas- e a conquista de maiores descontos para nossos clientes.

Por último, para manter o padrão de qualidade oferecido aos clientes, é de suma importância gerenciar, estatisticamente e periodicamente, o tempo de resposta a eles, no que se refere à execução de cálculos nas diferentes seguradoras, uma vez que este processo demanda quantidades maiores de tempo e pode atrasar a devolutiva, correndo o risco de impactar diretamente na captação de novos clientes. Sendo assim, é de suma importância que a Corretora mantenha sempre em sua equipe um funcionário preparado para utilizar ferramentas de qualidade que monitorem a gestão e o processo de prestação de serviços, e que este tenha liberdade para modificar processos, espaços e atividades com o objetivo de aprimorar o serviço executado.

Outra atividade que foi sugerida ao gestor e que será colocada em prática no ano de 2016 é a criação de manuais sobre todos os processos da empresa. Assim, transforma-se um maior volume de conhecimento tácito em conhecimento explícito, reduzindo a dependência da corretora de seus funcionários. Portanto, mesmo com uma saída repentina de algum membro da equipe, um indivíduo novo contratado será treinado de maneira mais rápida e de forma autônoma.

Para isso, serão criados manuais como de atendimento ao cliente, gestão de inadimplentes, abertura e acompanhamento de sinistros e rotina diária além da criação de pequenos modelos de *e-mail* utilizados em cada situação da empresa, criando um padrão de qualidade.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634p.

HINES, P. & TAYLOR, D. Going Lean. **Lean Enterprise Research Centre Text Matters**. New York, 2000.

JUNIOR, Antonio; VENDRAME, Francisco; SANTOS, Kelly, et al. **LAYOUT: A Importância de escolher o Layout ideal devido à exigência no mercado competitivo**. Lins, São Paulo, 2009.

LINS, Bernardo F. E.. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação, [S.l.], v. 22, n. 2, Ago. 1993. ISSN 1518-8353. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciainformacao/index.php/ciinf/article/view/1190>>. Acesso em: 28 Out. 2015.

MAXIMIANO, Antônio. **Resenha do livro Introdução a Administração**, 3 a. Edição Revista e Ampliada

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SECAF, Vera. **A importância da visão estratégica**. Setting Consultoria, São Paulo, 2015.

WOMACK, J. P. & JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. 4a Edição. Rio de Janeiro, 1998.