

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**MARIA EDUARDA CAMARGO ROCHA PEDROSO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA: APLICAÇÃO  
DE LEAN OFFICE EM UM DEPARTAMENTO DE SEGUROS DE UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**Bagé**

**2025**

**MARIA EDUARDA CAMARGO ROCHA PEDROSO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA: APLICAÇÃO DE  
*LEAN OFFICE* EM UM DEPARTAMENTO DE SEGUROS DE UMA COOPERATIVA  
DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Carla Beatriz da Luz Peralta

**Bagé  
2025**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

R372m Pedroso, Maria Eduarda Camargo Rocha

Mapeamento de processos e melhoria contínua:  
aplicação de Lean office em um departamento de seguros  
de uma cooperativa de crédito / Maria Eduarda Camargo  
Rocha.

115 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,  
2025.

"Orientação: Carla Beatriz da Luz Peralta".

1. Lean Office. 2. Mapeamento do fluxo de valor. 3.  
Cooperativa de crédito. 4. Gestão de processo. 5.  
Melhoria contínua. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal do Pampa

**MARIA EDUARDA CAMARGO ROCHA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA: APLICAÇÃO DE *LEAN OFFICE*  
EM UM DEPARTAMENTO DE SEGUROS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Pampa, como requisito  
parcial para obtenção do Título de Bacharel em  
Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 10 de dezembro de 2025.

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Carla Beatriz da Luz Peralta

Orientadora

UNIPAMPA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Fernanda Gobbi de Boer Garbin

---

Prof. Me. Wanderson Lombardy Pereira UFSM



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/12/2025, às 09:50, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CARLA BEATRIZ DA LUZ PERALTA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/12/2025, às 09:51, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **WANDERSON LOMBARDY PEREIRA, Usuário Externo**, em 10/12/2025, às 09:52, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1923118** e o código CRC **42A7A152**.

Referência: Processo nº 23100.021623/2025-50 SEI nº 1923118

Dedico este trabalho a todos os  
sonhadores de um mundo melhor.

## AGRADECIMENTO

Aqui será o lugar onde ficará registrado, em minhas palavras, o quanto sou grata a Deus por me permitir viver a experiência de ser acadêmica de Engenharia de Produção. Agradeço por cada ensinamento, por cada vez que pisei em uma sala de aula e fui descobrindo que era nessa profissão que eu me enxergava trabalhando.

Desde criança, sabia que tinha que fazer faculdade, mas a dúvida sobre o que eu iria ser era enorme. Dizia que queria ser professora, advogada, brincava de ensinar e amava matemática. Adorava vender e me imaginar administrando uma empresa. E foi assim que, ao sair do ensino médio, fiz minha inscrição para Engenharia de Produção, sem muito saber o que me esperava.

Lembro de entrar na minha primeira aula com o professor Caio, e ele dizer: “Vocês precisam amar o que irão ver.” Reconheço que, naquele momento, pensei: “O que será que isso significa?” E assim os dias foram passando, até que cheguei em uma aula de Sistemas Produtivos, onde a professora Carla dividiu a turma em dois grupos. A proposta era uma dinâmica para construção de barquinhos. Havia dois grupos: um correndo para vencer, dobrando enlouquecidamente e vivenciando a produção empurrada; o outro, calmo e organizado, representava nitidamente a produção puxada da Toyota. Claro que eu era uma das que estavam correndo para entregar o máximo de barquinhos. Nossa, que memória boa!

Foi ali, naquele momento, que vi que a Engenharia de Produção tinha um papel fundamental em qualquer lugar onde houvesse algo sendo produzido, aonde quer que fosse, ali havia uma oportunidade de processo a ser melhorado. Nessa época, já estava claro que eu seguiria o caminho que envolvesse sistemas de produção, gestão de processos, diagramas, *Lean* e todo esse universo de possibilidades.

Então, fomos nos aproximando do final do curso, e o medo do “o que vem depois da faculdade” tomou conta do meu coração. Comecei a ver meus amigos se formando, e eu ficando. Aqui são 10 anos de história, nos quais, nos últimos 5 anos, pude me descobrir como profissional.

Hoje, agradeço imensamente todo o incansável incentivo e dedicação da Carla como minha orientadora, pela paciência e apoio, por ser o exemplo de professora dedicada e que transmite que fez a escolha certa em ser professora, sempre buscando despertar o melhor dos alunos, sem palavras para descrever toda admiração que tenho, espero que muitos colegas tenham a oportunidade de aprenderem com ela.

Agradeço à cooperativa Sicredi Liberdade, onde encontrei pessoas, principalmente meu gerente Fernando, que me apoiaram a encarar a última e mais difícil etapa dessa história.

As lágrimas correm enquanto escrevo. Que saudade sinto do meu avô (*in memoriam*), e como queria que ele, nesse momento, pudesse ler ou tirar uma foto comigo na entrega desse trabalho. Sou grata a Deus por colocar pessoas tão maravilhosas no meu caminho, a começar pelos meus pais, que dedicaram suas vidas para que eu pudesse ter oportunidades únicas. Eles me prepararam para ser uma excelente profissional e sempre me deram o exemplo de honestidade e fé.

E, nos últimos anos, ao meu esposo, Vitor, por acreditar em mim, me incentivar e pela compreensão nos dias difíceis, juntamente com nosso cachorrinho Oliver, que me abraçaram e impulsionaram a terminar. Deixo também meu agradecimento ao meu tio Duca, que sempre esteve pronto a me ajudar, desde o primeiro cursinho de informática.

Além da minha família, nos últimos três anos, tenho tido o carinho de uma profissional que admiro muito: a Iaskara, minha psicóloga, que me ensinou tanto e me fez ressignificar esses anos de amadurecimento.

Deixo aqui o meu carinho à Júlia, que, mesmo longe, sempre se fez presente nas etapas mais importantes da minha vida, na Bíblia diz que temos amigos mais chegados que irmãos e assim é nossa amizade.

Hoje, agradeço a cada um que esteve comigo nessa jornada, aos meus colegas que iniciaram a graduação, Monique, Patrick e tantos outros que tive o privilégio de conhecer e aprender junto.

Durante anos tive um checklist na vida: fazer faculdade, mestrado, doutorado, trabalhar, casar e ter filhos. Porém, Deus foi tão maravilhoso que me permitiu entender que a vida é muito mais do que uma lista definida, que temos muitas oportunidades.

Hoje, termino esse ciclo com a certeza de que tudo é possível ao que crê. E eu, no fim, acreditei que conseguiria vencer. E aqui estou, vencendo. Ansiosa para a próxima etapa. Obrigada UNIPAMPA por ser minha segunda casa durante vários anos, pela força que representa do Pampa Gaúcho, orgulho de me formar em uma instituição pública, com ensino de qualidade e na minha cidade, Bagé.

*E Jesus disse-lhe: Se tu podes crer, tudo é possível ao que crê.*

Marcos 09:23

*Em seu coração o homem planeja o seu caminho, mas o Senhor determina os seus passos.*

Provérbios 16:9

## RESUMO

A busca pela eficiência operacional impulsiona organizações financeiras, especialmente cooperativas de crédito, a repensarem seus processos administrativos para reduzir desperdícios e melhorar a qualidade dos serviços. Neste contexto, o *Lean Office* surge como alternativa para otimizar fluxos de trabalho e padronizar atividades, promovendo maior produtividade e clareza nas operações. Este estudo analisou o processo de cotação de seguros em uma cooperativa de crédito aplicando os princípios do *Lean Office* para identificar desperdícios e propor melhorias. A pesquisa, caracterizada como estudo de caso único com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, utilizou observação direta, análise documental e entrevistas semi estruturadas com colaboradores da área de seguros, tendo como principal ferramenta o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV), que possibilitou a visualização detalhada das etapas do processo e a identificação de ineficiências, gargalos e atividades que não agregavam valor. Os resultados evidenciaram pontos críticos como elevado lead time das cotações, retrabalho decorrente da duplicidade de informações, ausência de padronização nos procedimentos e carência de indicadores de desempenho formalizados, e a partir dessa análise foram elaboradas propostas de melhoria fundamentadas nos princípios *Lean*, incluindo padronização de processos, otimização de etapas e definição de indicadores de desempenho, garantindo maior agilidade e eficiência operacional. Considerando a relevância do *Lean Office* na gestão de processos administrativos, este estudo contribuiu para a compreensão e aplicação dessa abordagem no setor de seguros de cooperativas de crédito, fornecendo insumos estratégicos para decisões organizacionais e possibilitando a redução de desperdícios, a melhoria da eficiência operacional e o fortalecimento da cultura de melhoria contínua dentro da cooperativa.

Palavras-chave: *lean office*; mapeamento do fluxo de valor; cooperativa de crédito; gestão de processo; melhoria contínua.

## **ABSTRACT**

The pursuit of operational efficiency drives financial organizations, particularly credit cooperatives, to rethink their administrative processes in order to reduce waste and improve service quality. In this context, Lean Office emerges as a strategic approach to optimizing workflows and standardizing activities, thereby enhancing productivity and operational clarity. This study analyzed the insurance quotation process in a credit cooperative by applying Lean Office principles to identify inefficiencies and propose improvements. Characterized as a single case study with a qualitative and exploratory approach, the research employed direct observation, document analysis, and semi-structured interviews with employees in the insurance department. The main methodological tool was Value Stream Mapping (VSM), which enabled a detailed visualization of process stages and facilitated the identification of inefficiencies, bottlenecks, and non-value-added activities. The results revealed critical issues such as high quotation lead time, rework caused by duplicated information, lack of standardized procedures, and absence of formal performance indicators. Based on this analysis, improvement proposals were developed grounded in Lean principles, including process standardization, workflow optimization, and the establishment of performance indicators, ensuring greater agility and operational efficiency. Considering the relevance of Lean Office in administrative process management, this study contributes to a deeper understanding and practical application of this approach within the insurance sector of credit cooperatives, providing strategic insights for organizational decision-making, fostering waste reduction, efficiency enhancement, and strengthening a culture of continuous improvement within the cooperative.

**Keywords:** lean office; value stream mapping; credit cooperative; process management; continuous improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ícones do mapeamento de fluxo de valor	39
Figura 2 - Mapeamento do processo	39
Figura 3 - Procedimentos metodológicos	43
Figura 4 - Mapeamento atual do fluxo de valor	83
Figura 5 - Mapeamento atual do fluxo de valor com melhorias identificadas	87
Figura 6 - Mapeamento novo do fluxo de valor	91
Figura 7 – Modelo de <i>checklist</i> para efetivação	94
Figura 8 - Modelo simplificado de cotação automóvel	96
Figura 9 - Procedimento operacional padrão	98



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos de caso sobre aplicação do Lean Office.....	27
Quadro 2 - Aplicação dos princípios Lean na Manufatura versus Processos Administrativos .....	30
Quadro 3 - Ferramentas utilizadas no Lean Office .....	36
Quadro 4 - Resumo por Processo: Informações, Documentos e envolvidos .....	53
Quadro 5 - Resumo das Ferramentas auxiliares e suas finalidades .....	55
Quadro 6 - Representatividade dos tipos de seguros vigentes .....	77
Quadro 7 - Motivo para recusas das propostas.....	78
Quadro 8 - Motivos para cancelamento.....	79
Quadro 9 – Etapas do Processo de Cotação de Seguro Automóvel .....	80
Quadro 10 - Indicadores de desempenho .....	103

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

ICA – Aliança Cooperativa Internacional

MFV – Mapeamento do fluxo de valor

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONU – Organização das Nações Unidas

PMO – Escritório de Gerenciamento de Projetos

POP – Procedimento Operacional Padrão

SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

STP – Sistema Toyota de Produção

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

VSM – Value Stream Mapping

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	18
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificativa	21
1.4 Delimitação do tema	24
1.5 Estrutura do trabalho	24
<b>2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>26</b>
2.1 Lean Office	26
2.2 Princípios do Lean office	29
2.3 Dificuldades na Implementação do Lean Office	32
2.4 Desperdícios do Lean office	33
2.5 Ferramentas do Lean office	35
2.5.1 Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV)	38
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>41</b>
3.1 Caracterização da Empresa	41
3.2 Classificação da Pesquisa	41
3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados	42
3.4 Aspectos Éticos	43
3.5 Procedimentos do Estudo de Caso	43
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>46</b>
4.1 Reunião inicial com a área de seguros	46
4.2 Entrevistas semiestruturadas com base em questionário	48
4.2.1 Principais processos realizados na área de seguros	49
4.2.2 Dependências e Interações no Processo de Seguros	53
4.2.3 Utilização de Planilhas, Relatórios e Controles Externos	55
4.2.4 Etapas com Maior Ocorrência de Erros, Retrabalhos ou Divergências	56
4.2.5 Atividades ou Etapas Mais Demoradas do Processo	58
4.2.6 Etapas mais importantes e com etapas que podem ser simplificadas	60
4.2.7 Ações e Mudanças Sugeridas para Otimização do Processo	61
4.3 Observação dos processos da área de seguros	63
4.3.1 Observação do processo de renovação de seguros	64
4.3.2 Observação do processo cotação de seguros	66
4.3.2.1 Observação do processo cotação residencial	67
4.3.2.2 Observação do processo cotação empresarial	69
4.3.2.3 Observação do processo cotação automóvel	71
4.4 Análise de Documentos Institucionais e Procedimentos Padrão	75
4.5 Mapeamento de fluxo de valor atual	80
4.6 Identificação de desperdícios	84

<b>4.7 Proposição de Melhorias</b>	<b>86</b>
<b>4.8 Construção do novo fluxo</b>	<b>90</b>
<b>4.9 Desenvolvimento de Modelo de Padronização</b>	<b>92</b>
<b>4.9.1 Checklist para efetivação</b>	<b>93</b>
<b>4.9.2 Formulário com motivos de desistência ou demora na efetivação</b>	<b>94</b>
<b>4.9.3 Modelo de cotação simplificada do seguro automóvel</b>	<b>95</b>
<b>4.9.4 Procedimento Operacional Padrão de Cotação</b>	<b>97</b>
<b>4.10 Indicadores de desempenho do processo de cotação</b>	<b>103</b>
<b>4.11 Reunião final com a equipe da área de seguros</b>	<b>105</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>107</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização teórica e prática do tema da pesquisa, abordando a evolução do pensamento *Lean* e sua aplicação no ambiente administrativo. Em seguida, discute-se o papel das cooperativas de crédito no cenário financeiro brasileiro, objeto de estudo deste trabalho. Também são definidos o problema de pesquisa, os objetivos — geral e específicos —, a justificativa da investigação, a delimitação do estudo e a estrutura geral do trabalho.

### 1.1 Contextualização e problema de pesquisa

A busca contínua pela excelência operacional impulsiona organizações de diversos setores a repensarem seus processos internos, visando maior eficiência, redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, a filosofia *Lean*, inicialmente desenvolvida para a manufatura, destacou-se por propor a eliminação sistemática de desperdícios e a criação de fluxos de valor mais enxutos (Toyota, 2022).

Com a expansão dos conceitos *Lean* para além das linhas de produção, surgiu o *Lean Office*, que adapta os princípios enxutos às atividades administrativas. Segundo Evangelista, Grossi e Bagno (2013), o *Lean Office* busca aplicar ferramentas do *Lean Manufacturing* aos processos de escritório, promovendo ganhos de produtividade, melhoria da qualidade e otimização do tempo de execução das atividades administrativas. Apesar dos benefícios, sua implementação enfrenta desafios específicos nos ambientes administrativos, onde os fluxos de informação são mais intangíveis, dificultando a identificação e a eliminação de desperdícios (Freitas; Freitas, 2020).

Tammela (2017) reforça que o excesso de burocracia, a sobrecarga de trabalho e as interrupções constantes comprometem a eficiência dos escritórios, tornando essencial o mapeamento detalhado dos processos e a eliminação de atividades que não agregam valor. De acordo com Oliveira (2023), a adoção dos princípios *Lean* promove não apenas a redução de desperdícios, mas também a melhoria contínua, a padronização de processos e o engajamento dos colaboradores na busca por resultados mais eficientes — elementos fundamentais para a transformação dos

ambientes administrativos em estruturas mais ágeis, produtivas e centradas no cliente.

No setor financeiro, as cooperativas de crédito desempenham papel essencial no desenvolvimento econômico, promovendo a inclusão financeira e o fortalecimento regional. A regulamentação dessas cooperativas no Brasil, por meio da Lei Complementar nº 130/2009, estabeleceu um marco legal que possibilita sua atuação competitiva, mantendo os princípios de democracia e participação dos associados (Brasil, 2009).

O cooperativismo está presente em diversos setores da economia, promovendo um ciclo virtuoso de desenvolvimento e impacto regional (SomosCoop, 2024). Essas organizações priorizam a integração e a colaboração para alcançar benefícios e melhorias nas condições de vida e trabalho de seus integrantes (Hocayen-da-Silva; Silva, 2021). Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 2022), cooperativas são entidades autônomas, formadas voluntariamente para atender necessidades econômicas e sociais por meio de uma gestão democrática.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2024) reforça os princípios fundamentais do cooperativismo, como adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia, educação, intercooperação e interesse pela comunidade. Iyer(2020) destaca que cooperativas de crédito devem oferecer serviços financeiros vantajosos aos seus associados, promovendo maior inclusão social e impacto econômico.

Para Meinen e Port (2014) nas cooperativas de crédito, prevalece o interesse coletivo dos associados, enquanto nas instituições financeiras convencionais predomina o interesse do associado. Essa diferença de origem e propósito evidencia que a cooperativa nasce da necessidade de um grupo que busca soluções em conjunto, ao passo que o banco tradicional surge da iniciativa unilateral do detentor do capital, voltado à ampliação do lucro investido.

Magoga (2020) aponta que a gestão da qualidade focada na satisfação dos associados é um diferencial competitivo para essas instituições, que ao adotarem práticas de engajamento e participação ativa dos membros, garantem que suas operações estejam alinhadas aos interesses dos associados, fortalecendo o vínculo com a comunidade local.

Nesse cenário, a pesquisa foi desenvolvida em uma cooperativa de crédito, consolidando-se como uma instituição financeira robusta e inovadora e que se encontra em momento de crescimento e modernização, onde o setor de seguros da cooperativa tornou-se um produto estratégico. Segundo Valente, Andrade e Luís (2023), os seguros são serviços essenciais nas cooperativas de crédito, impactando diversos associados e exigindo eficiência no atendimento. A MundoCoop (2025) destaca que a oferta de seguros é uma tendência crescente no mercado financeiro cooperativo, promovendo competitividade e diversificação dos serviços.

Diante disso, a presente pesquisa propõe responder à seguinte questão-problema: Como a aplicação do *Lean Office* pode otimizar o processo de cotação de seguros em cooperativas de crédito?

## **1.2 Objetivos**

Esta seção apresenta os objetivos que orientam o desenvolvimento da pesquisa. O objetivo geral define a finalidade principal do estudo, enquanto os objetivos específicos detalham as etapas necessárias para alcançar o propósito central estabelecido.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este trabalho tem como objetivo geral propor a otimização do processo de cotação de seguros da cooperativa, a partir do mapeamento e da análise do processo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Mapear o processo atual da cooperativa, identificando etapas, fluxos de informação e responsáveis;
- Identificar desperdícios relacionados a tempo, recursos, retrabalho e outros fatores que afetam a eficiência;

- Propor melhorias com base nas ferramentas do *Lean Office*, otimizando o fluxo de trabalho e aumentando a eficiência;
- Desenvolver um modelo padronizado do processo, com foco em eficiência, clareza e facilidade de execução;
- Desenvolver indicadores de desempenho para monitoramento contínuo e estímulo à melhoria contínua.

### 1.3 Justificativa

O setor financeiro tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionado pelo avanço da tecnologia e pela crescente exigência por eficiência, qualidade e inovação. Para se manterem competitivas, as instituições financeiras — incluindo as cooperativas de crédito — vêm adotando modelos de gestão mais enxutos, com foco na redução de custos operacionais e na melhoria dos serviços prestados (Antony, 2019). Nesse cenário, a metodologia *Lean Office*, que adapta os princípios da produção enxuta ao ambiente administrativo, destaca-se como uma alternativa eficaz para a eliminação de desperdícios, a otimização dos fluxos de trabalho e o aumento da produtividade (Tammela; Cardoso; Almeida, 2017).

O *Lean Banking*, uma vertente do pensamento *Lean* aplicada especificamente ao setor bancário, tem se mostrado particularmente eficaz no enfrentamento de desafios como a burocracia excessiva, os longos tempos de espera e a desintegração entre áreas organizacionais (Santos, 2016). A adoção dessas metodologias contribui para a elevação da eficiência operacional, a redução de custos e o aprimoramento da experiência dos clientes. A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2022) aponta que o setor bancário nacional está entre os que mais investem em tecnologia, superando, inclusive, a média global de investimentos nesse segmento, o que evidencia o compromisso com a modernização e a inovação.

Neste cenário de transformações, as cooperativas de crédito assumem papel estratégico na promoção da inclusão financeira e do desenvolvimento econômico sustentável. A relevância dessas instituições foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), que declarou o ano de 2025 como o Ano Internacional das

Cooperativas, destacando o impacto positivo desse modelo de gestão autônoma e democrática (Port, 2025). Por serem estruturas organizacionais baseadas na autogestão, na participação dos associados e na redistribuição das sobras líquidas, as cooperativas oferecem maior alinhamento com as necessidades de seus cooperados e promovem práticas de gestão voltadas ao bem coletivo (Fang; Maehler; Gameiro, 2024; Fontes; Marucci; Oliveira, 2008).

A expansão das cooperativas de crédito no Brasil comprova sua crescente importância: enquanto os bancos tradicionais encerram milhares de agências nos últimos anos, as cooperativas ampliaram sua presença, alcançando mais de 57% dos municípios brasileiros. Em 2023, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) movimentou mais de R\$500 bilhões em ativos, sendo responsável por uma parte significativa do crédito rural e nacional (MundoCoop, 2025).

Dentro desse contexto, o setor de seguros representa uma área estratégica e promissora para o crescimento das cooperativas. Sua oferta permite diversificação de serviços, ampliação da competitividade e geração de valor para os associados. A aplicação dos princípios do *Lean Office* especificamente na área de seguros pode proporcionar melhor organização dos processos administrativos, eliminação de desperdícios e ganhos de eficiência operacional (Valente; Andrade; Luis, 2023).

Dessa forma, a pesquisa também se justifica pela necessidade de aplicar os princípios do *Lean Office* ao setor de seguros, promovendo agilidade, redução de custos e melhoria na experiência dos associados. A otimização dos processos internos pode fortalecer a competitividade da cooperativa, garantindo que sua expansão e inovação estejam alinhadas com a busca por eficiência operacional e excelência nos serviços oferecidos (Santos, 2016).

Para verificar a existência de estudos relacionados foi realizada uma pesquisa no Google Acadêmico utilizando as palavras-chave “*Lean Office*”, “*cooperativa*”, “*crédito*” ou “*financeira*” e “*seguros*”. Como resultado, identificou-se apenas um trabalho diretamente vinculado ao tema, publicado em 2023 na coletânea de artigos acadêmicos da Editora ZH4, intitulada *Administração Contemporânea – Volume 6*. O artigo em questão, de autoria de Valente, Andrade e Luis(2023), intitulado *Aplicabilidade do Lean Office em um departamento de seguros de uma cooperativa financeira*, reforça a escassez de pesquisas específicas sobre o assunto. Essa constatação reforça a originalidade e a relevância acadêmica desta pesquisa ,

sobretudo considerando a relevância das cooperativas de crédito no cenário econômico e social brasileiro.

Complementarmente, foi realizada uma busca adicional no Google Acadêmico utilizando as palavras-chave “cooperativa” e “Lean Office”, considerando o período de 2015 a 2025. Essa pesquisa retornou 75 resultados, dos quais 43 foram publicados a partir de 2020. Observa-se que, somente em 2021, foram identificados 36 trabalhos; em 2022, 31; em 2023, 24; em 2024, 11; e em 2025, até o momento, 3 publicações. Esses dados revelam que 57% das produções ocorreram a partir de 2020, evidenciando um crescimento recente do interesse acadêmico pelo tema. Além disso, nota-se que mais da metade desses estudos concentram-se nos últimos dois anos, o que reforça a atualidade da discussão e a pertinência da presente investigação.

Sendo assim, melhorias obtidas nesse setor, por meio da aplicação do *Lean office*, podem gerar impactos diretos na eficiência organizacional e, conseqüentemente, benefícios à sociedade. Nesse sentido, Tavares (2018) destaca que as cooperativas de crédito atuam como mediadoras do crescimento econômico e social, inseridas em um ambiente competitivo com instituições financeiras não cooperativas, mas sustentadas por valores distintos, próprios do cooperativismo.

Assim, o trabalho contribui tanto para o avanço do conhecimento na área de Engenharia de Produção quanto para a proposição de soluções práticas que podem ser adotadas por instituições do setor cooperativo, promovendo competitividade, inovação e sustentabilidade organizacional.

O trabalho contribui para o avanço da Engenharia de Produção ao aplicar conceitos do Lean Office em um setor administrativo de cooperativa de crédito, ampliando a compreensão sobre como ferramentas enxutas podem ser adaptadas para ambientes de serviços e financeiros, sua contribuição se relaciona diretamente à área de Engenharia de Operações e Processos da Produção da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), com interfaces relevantes com Engenharia Organizacional e Engenharia da Qualidade, uma vez que envolve mapeamento de processos, padronização de atividades e definição de indicadores de desempenho.

Para a formação profissional do Engenheiro de Produção contribuía com a experiência de realizar um estudo de caso e aprofundar conhecimentos em um tema específico, permite transformar teoria em prática, exercitar a análise crítica de processos reais e consolidar competências importantes como identificação de desperdícios, proposição de melhorias e visão sistêmica. Possibilita fortalecer a

capacidade de atuação em diferentes contextos organizacionais, evidenciando que a Engenharia de Produção vai além do ambiente fabril e possui papel estratégico na gestão de serviços e na busca pela eficiência operacional.

#### **1.4 Delimitação do tema**

Este trabalho se limita ao mapeamento, à análise e à proposição de melhorias, padronização no processo de cotação de seguros da cooperativa e definição de indicadores, com base nos princípios e ferramentas do *Lean Office*. A pesquisa não contempla a implementação prática das melhorias sugeridas, tampouco o acompanhamento dos resultados após possíveis mudanças, uma vez que a adoção dessas propostas depende da aprovação da gestão da cooperativa e de condições internas — como disponibilidade de tempo, recursos e prioridades organizacionais — que estão fora do controle e do escopo deste estudo. Assim, o foco da pesquisa está na identificação de oportunidades de melhoria e na elaboração de propostas que possam, futuramente, ser avaliadas e, se aprovadas, implementadas pela organização.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, de forma a garantir a organização do estudo e proporcionar uma visão clara e objetiva de sua construção.

O Capítulo 1, Introdução, apresenta o contexto do tema pesquisado, destacando sua relevância e aplicabilidade. Nesta seção, são descritos o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos — geral e específicos —, a delimitação do escopo do estudo, além das motivações que fundamentam a pesquisa e sua contribuição para o campo da Engenharia de Produção.

O Capítulo 2, Referencial Teórico, expõe a base conceitual necessária para a compreensão do tema. São abordados os principais conceitos relacionados ao *Lean Office*, explorando seus fundamentos, benefícios e aplicação em processos administrativos. Também são apresentadas as ferramentas *Lean* utilizadas no estudo, como o mapeamento do fluxo de valor (MFV), o 5S, a gestão visual e a padronização de processos, com base em autores reconhecidos na área. Essa fundamentação visa

oferecer uma visão aprofundada das metodologias aplicadas e sua relação com o estudo de caso.

O Capítulo 3, Metodologia, detalha os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Inicialmente, é apresentada a abordagem metodológica, com a descrição de sua natureza, objetivos e métodos de análise. Em seguida, são descritos os instrumentos de coleta de dados, como entrevistas e observações diretas, assegurando rigor e confiabilidade no levantamento das informações. Essa seção também esclarece o ambiente em que o estudo foi conduzido e as etapas seguidas para o alcance dos objetivos propostos.

O Capítulo 4, Apresentação e Análise dos Resultados, apresenta o estudo de caso desenvolvido, evidenciando a aplicação do *Lean Office* no contexto da cooperativa analisada. São expostos os dados obtidos por meio do mapeamento do processo de cotação de seguros, analisados os desperdícios identificados e discutidas as propostas de melhorias elaboradas.

Por fim, o Capítulo 5, Considerações Finais, sintetiza os principais resultados e conclusões da pesquisa. Avalia-se o atendimento aos objetivos propostos, destacam-se os impactos esperados das melhorias sugeridas e são indicadas possibilidades para estudos futuros, especialmente quanto à ampliação do uso do *Lean Office* em outros processos administrativos de cooperativas de crédito.

## 2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa a pesquisa, abordando os principais conceitos relacionados ao *Lean Office* e sua aplicação em ambientes administrativos. São explorados os princípios fundamentais do pensamento enxuto, as dificuldades enfrentadas em sua implementação fora do ambiente fabril, os tipos de desperdícios comuns em processos administrativos e as principais ferramentas utilizadas para mapear, analisar e otimizar fluxos de trabalho. Também são apresentados estudos de caso relevantes que demonstram a eficácia da filosofia *Lean* em organizações do setor financeiro e administrativo, incluindo cooperativas de crédito, contribuindo para a compreensão do potencial dessa abordagem no contexto da pesquisa.

### 2.1 *Lean Office*

O conceito de escritório enxuto, ou *Lean Office*, refere-se à aplicação dos princípios e ferramentas do *Lean Manufacturing*, também conhecido como produção enxuta, às atividades administrativas (Evangelista; Grossi; Bagno, 2013). O objetivo é aumentar a eficiência dos processos, promovendo ganhos de produtividade e qualidade nas entregas (Liker; Meier, 2006).

O *Lean Manufacturing* teve origem no Sistema Toyota de Produção (STP), desenvolvido por Taiichi Ohno nas décadas de 1950 e 1960, com o propósito de eliminar desperdícios e melhorar a eficiência produtiva (Lean Institute Brasil, 2019; Greef; Freitas; Romanel, 2012). O termo “produção enxuta” foi posteriormente popularizado por Womack, Jones e Roos (2004), no livro *A Máquina que Mudou o Mundo*, expandindo sua aplicação para diversos setores, incluindo os escritórios (Benini; Rocha, 2019).

Com a evolução do pensamento enxuto, o *Lean Office* consolidou-se como uma metodologia voltada à eliminação de desperdícios nos fluxos administrativos, buscando simplificar processos, reduzir retrabalho e promover uma cultura de melhoria contínua (Womack, 2007; Greef; Freitas; Romanel, 2012).

Diversos estudos evidenciam os benefícios dessa abordagem. Silva (2023), por exemplo, analisou a aplicação do *Lean Office* em um banco brasileiro de grande porte,

destacando melhorias significativas na produtividade, na jornada do cliente e no ambiente de trabalho, a partir da definição de prioridades, do envolvimento das equipes e da utilização da ferramenta "voz do cliente".

Na dissertação de Lourenço Pyrrait (2017), foram identificadas oportunidades de melhoria na gestão de equipes e na eficiência dos processos em uma gestora de fundos de pensão. Ferramentas como padronização de procedimentos, gestão visual e 5S foram empregadas, resultando em ganhos expressivos e na promoção de uma transformação cultural. A reestruturação organizacional, a definição de indicadores de desempenho e a realização de reuniões de performance também contribuíram para o aumento da produtividade e da satisfação de colaboradores e clientes.

Outro exemplo relevante é o estudo de Benini e Silva (2021), que analisou o processo de solicitação de compras em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). A aplicação de ferramentas como o mapeamento do fluxo de valor (MFV), a padronização do trabalho e o controle visual possibilitou a eliminação de desperdícios e a obtenção de resultados concretos. O Quadro 1, resume os principais estudos de caso identificados na literatura, evidenciando os contextos de aplicação do *Lean Office*, as ferramentas utilizadas e os resultados alcançados.

Quadro 1 - Estudos de caso sobre aplicação do Lean Office

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Contexto de aplicação</b>	<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Principais resultados obtidos</b>
Silva (2023)	Setor bancário brasileiro de grande porte	Definição de prioridades, envolvimento de equipe, voz do cliente	Melhora da produtividade, qualidade e ambiente de trabalho; 83% dos respondentes aprovaram

Quadro 1 - Estudos de caso sobre aplicação do Lean Office

(conclusão)

Lourenço Pyrrait (2017)	Gestora de fundos de pensões	Padronização de procedimentos, gestão visual, 5S, indicadores, reuniões de performance	Aumento da eficiência e produtividade; transformação cultural e maior satisfação dos clientes
Benini e Silva (2021)	Centro de Serviços Compartilhados (CSC)	Mapeamento do fluxo de valor, padronização de trabalho, controle visual	Redução de 26% no lead time (pré-COVID) e 22% (pós-COVID); 30% menos dúvidas ao financeiro

Fonte: Autora (2025).

O setor financeiro, em especial, tem sido impactado pelas rápidas transformações tecnológicas, que encurtam o ciclo de vida dos produtos e elevam a expectativa dos clientes. Essas mudanças demandam processos mais enxutos e eficazes, sem prejuízo à qualidade, reforçando o *Lean Office* como uma resposta estratégica para promover agilidade, controle e redução de custos (Silva, 2023).

Em seu estudo, Benini e Silva (2021) destacaram que a aplicação do *Lean Office* resultou na redução de 26% do lead time no período pré-COVID-19 e 22% no pós-COVID-19 no processo de compras de um CSC. A elaboração de um manual de compras acessível também contribuiu para uma redução de 30% nas dúvidas encaminhadas ao setor financeiro, evidenciando melhorias na comunicação e na eficiência.

Na dissertação de Pyrrait (2017), destaca-se ainda a utilização da ferramenta "voz do cliente", por meio de reuniões com responsáveis e inquiridos junto aos clientes internos. Essa estratégia permitiu avaliar a satisfação com os serviços e definir objetivos de melhoria. A análise dos feedbacks orientou a implementação de ações que aumentaram a eficiência e a satisfação dos envolvidos, demonstrando o protagonismo do cliente na busca pela excelência operacional.

A partir desses estudos, observa-se que o *Lean Office* é uma abordagem viável e eficaz em ambientes administrativos variados — desde instituições financeiras até empresas de serviços especializados (Silva; Oliveira, 2021). A aplicação prática dos conceitos enxutos proporciona ganhos expressivos em produtividade, qualidade e satisfação dos colaboradores e clientes, além de fomentar transformações culturais

positivas nas organizações (Liker, 2005). O uso de ferramentas como gestão visual, 5S, mapeamento do fluxo de valor e indicadores de desempenho tem se mostrado essencial para alcançar os objetivos de um escritório verdadeiramente enxuto (Santos, 2025).

Compreendidos o conceito, os benefícios e os resultados práticos do *Lean Office*, o próximo item apresenta os princípios fundamentais que sustentam essa filosofia.

## 2.2 Princípios do *Lean office*

A filosofia *Lean* baseia-se em princípios que visam integrar e reduzir o tempo entre fornecedor e cliente, eliminando desperdícios ocultos ao longo dos processos (Sahoo; Singh; Tiwari, 2008). No contexto do *Lean Office*, esses princípios permanecem válidos, sendo adaptados às características específicas do ambiente administrativo, onde os fluxos são predominantemente informacionais e intangíveis.

Womack e Jones (2004) identificaram cinco princípios fundamentais do pensamento *Lean*, que orientam a implementação da filosofia enxuta em qualquer ambiente organizacional:

- Valor: definido a partir da perspectiva do cliente, corresponde a tudo aquilo pelo qual ele está disposto a pagar. O valor deve ser oferecido de forma a atender às necessidades do cliente no momento adequado e com qualidade compatível.
- Cadeia de Valor (ou Fluxo de Valor): refere-se à identificação de todas as atividades necessárias para entregar um produto ou serviço. A partir do mapeamento da cadeia, torna-se possível identificar etapas que não agregam valor.
- Fluxo Contínuo: consiste na organização das atividades de modo que o trabalho flua sem interrupções, evitando paradas, retrabalho e atrasos.
- Produção Puxada: sistema no qual as atividades são executadas conforme a demanda do cliente, evitando o acúmulo de tarefas e o

excesso de informações ou documentos.

- Perfeição: busca constante por melhorias no fluxo de valor, com o objetivo de eliminar desperdícios e aumentar o valor entregue ao cliente.

A aplicação progressiva desses princípios aproxima as organizações da excelência operacional, por meio da redução de esforço, tempo, espaço, custos e erros, além de estimular a cultura da melhoria contínua (Womack; Jones, 2004).

No ambiente administrativo, o fluxo de valor é formado por informações, processos e conhecimentos — elementos menos tangíveis do que os materiais da manufatura (Agostinho *et al.*, 2010). Além disso, escritórios apresentam maior variabilidade na execução e na demanda dos serviços (Locher, 2011), o que exige adaptações na forma de aplicação dos princípios *Lean*.

Com base nisso, McManus (2005) propôs uma comparação entre a aplicação dos princípios *Lean* na manufatura e em ambientes administrativos. O Quadro 2, apresenta essa comparação, evidenciando as particularidades do escritório enxuto.

Quadro 2 - Aplicação dos princípios *Lean* na Manufatura *versus* Processos Administrativos

Princípio	Manufatura	Escritório
Valor	Visível em cada passo; objetivo definido	Difícil de enxergar; objetivos mutantes
Fluxo de Valor	Itens, materiais, componentes	Informações e conhecimento
Fluxo contínuo	Interações são desperdícios	Interações planejadas deverão ser eficientes
Produção puxada	Guiado pelo <i>Takt Time</i> (ritmo de produção)	Guiado pela necessidade da empresa
Perfeição	Possibilita a repetição dos processos sem erros	O processo possibilita melhoria organizacional

Fonte: Adaptado de McManus (2005).

Segundo Liker e Meier (2006), a aplicação dos princípios *Lean*, em qualquer tipo de organização, deve focar na eliminação de desperdícios, na simplificação de

processos e na redução do tempo de execução das atividades. Além disso, é essencial o engajamento das equipes para promover a cultura de melhoria contínua. Essa abordagem visa construir ambientes mais simples, ágeis e eficazes.

Werkema (2008) complementa ao afirmar que os benefícios da filosofia *Lean* incluem o aumento da flexibilidade organizacional, melhoria da qualidade e da segurança, ergonomia, motivação dos colaboradores, capacidade de inovação, redução de custos e melhor aproveitamento dos espaços.

A aplicação prática desses princípios pode ser observada em diversos estudos de caso. Albanez *et al.* (2023), por exemplo, realizaram uma pesquisa em uma cooperativa agroindustrial, abordando o processo de solicitação de estudos de engenharia. Entre as melhorias implementadas, destacam-se a criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), o mapeamento do fluxo de valor, a digitalização da gestão de documentos e o uso de uma plataforma integrada, que viabilizou a produção puxada. Como resultado, o lead time foi reduzido de 57 para 26 dias.

Neto (2023) também demonstrou os efeitos positivos da aplicação dos princípios do *Lean Office* em um escritório de soluções financeiras. A padronização dos processos de reembolso, a digitalização da admissão de novos colaboradores, a organização dos contatos por fases de relacionamento e o controle de estoque contribuíram para a redução de retrabalho, aumento da eficiência e maior segurança dos dados.

Embora os princípios do *Lean Office* proporcionem ganhos expressivos, sua implementação pode enfrentar desafios significativos. Cardoso e Alves (2013) apontam que a variabilidade dos fluxos de informação, a resistência cultural e a dificuldade em visualizar desperdícios no ambiente administrativo constituem barreiras importantes. Elkhairi *et al.* (2019) reforçam essa visão ao destacar que a adoção do pensamento enxuto requer mudanças culturais profundas e uma estrutura de gestão orientada à melhoria contínua.

Diante desses desafios, o próximo item aborda especificamente as dificuldades enfrentadas na implementação do *Lean Office* em ambientes administrativos.

### **2.3 Dificuldades na Implementação do *Lean Office***

Embora a filosofia *Lean* ofereça benefícios significativos para as organizações, sua aplicação em ambientes administrativos enfrenta desafios específicos que diferem daqueles encontrados na manufatura. Esses obstáculos estão relacionados, principalmente, à natureza intangível dos processos administrativos, à variabilidade nas tarefas e à necessidade de integração entre diferentes áreas da organização.

Um dos principais desafios está na identificação do valor para o cliente. Em processos administrativos e de serviços, a percepção do cliente é muitas vezes subjetiva, já que ele pode interagir diretamente com as etapas do processo. A dificuldade em definir o que agrega valor, sob a ótica do cliente, compromete a capacidade de mapear e eliminar atividades desnecessárias (Battaglia, 2007). Por exemplo, em um serviço de saúde, o valor percebido pode estar relacionado à agilidade no atendimento ou à confiabilidade dos resultados, exigindo sensibilidade para interpretar essas expectativas e traduzi-las em melhorias de processo.

Outro obstáculo frequente é a falta de integração entre áreas funcionais. Nos escritórios, é comum que os departamentos atuem de forma isolada, o que dificulta a visualização do trabalho como um fluxo contínuo. Essa fragmentação impede a fluidez das informações e gera retrabalho, redundâncias e atrasos. Planejar a integração entre setores e estabelecer uma visão sistêmica dos processos são passos essenciais para a aplicação eficaz dos princípios *Lean* fora do ambiente fabril.

A padronização das atividades administrativas também representa um desafio relevante. Ao contrário da produção industrial, em que os ciclos de trabalho tendem a ser previsíveis e repetitivos, os processos administrativos são marcados por alta variabilidade. É necessário, portanto, criar padrões mínimos de execução que garantam a estabilidade do processo, mesmo em tarefas que demandam certo grau de flexibilidade (Battaglia, 2007; Oliveira, 2016).

Além disso, a ausência de uma representação visual clara dos fluxos de trabalho compromete o mapeamento dos processos. Em ambientes administrativos, onde não há transformação física de materiais, muitas atividades são invisíveis ou dispersas. Isso dificulta a identificação de gargalos e desperdícios, tornando essencial o uso de ferramentas como o *Value Stream Mapping* (Womack; Jones, 2004).

Diante desses fatores, a implementação do *Lean Office* exige esforços direcionados à superação de barreiras relacionadas à definição de valor, à integração organizacional e à padronização dos processos. Nesse cenário, a identificação e eliminação dos desperdícios torna-se fundamental para consolidar a cultura enxuta no

ambiente administrativo. O próximo item explora esses desperdícios de forma detalhada, abordando suas principais causas e impactos na eficiência organizacional.

#### **2.4 Desperdícios do *Lean office***

A eliminação de desperdícios é um dos pilares da filosofia *Lean*. No entanto, sua identificação em ambientes administrativos apresenta desafios distintos em relação à manufatura. Enquanto os desperdícios no chão de fábrica estão associados a materiais físicos e fluxos tangíveis, no contexto do *Lean Office* os processos envolvem informações, tarefas e conhecimentos intangíveis. Essa característica torna o mapeamento e a eliminação de desperdícios mais abstratos e complexos (Turati; Musetti, 2006; Agostinho *et al.*, 2010).

O mapeamento do fluxo de valor em escritórios é dificultado pela natureza invisível dos processos. Segundo McManus (2005), a ausência de fluxos físicos compromete a visualização dos gargalos e de atividades que não agregam valor, exigindo métodos específicos para revelar os pontos críticos dos processos administrativos.

Além disso, fatores como sobrecarga de trabalho, interrupções constantes, desconhecimento dos processos internos e excesso de burocracia — como assinaturas físicas ou armazenamento de documentos impressos — contribuem significativamente para a geração de desperdícios (Tammela, 2017). Esses elementos impactam diretamente a produtividade e a eficiência dos escritórios.

Outro fator relevante é a variabilidade dos processos administrativos. A participação ativa de clientes e colaboradores torna os fluxos menos previsíveis e mais suscetíveis a falhas, o que dificulta a padronização e o controle (Cardoso; Alves, 2013).

Apesar desses desafios, a implementação do *Lean Office* pode trazer ganhos substanciais. Entre os benefícios observados estão a redução no tempo de resposta ao cliente, a automação de tarefas repetitivas e a melhoria da eficiência organizacional como um todo (Diniz; Campos, 2022). Para que esses resultados sejam alcançados, é essencial identificar e tratar adequadamente os desperdícios.

Meira (2025), a partir de uma revisão narrativa da literatura em bases como Scielo, Capes e Google Scholar, sistematizou os principais desperdícios identificados

em ambientes administrativos, associando-os a exemplos práticos e às ferramentas lean mais adequadas para sua mitigação.

A autora destaca que muitas organizações ainda falham em reconhecer desperdícios de tempo e esforço humano como perdas reais, mas que a aplicação consistente dos princípios do Lean Office pode gerar avanços significativos em desempenho, transparência e prestação de serviços. Entre os desperdícios apontados estão:

- **Retrabalho:** erros em documentos ou falhas de comunicação que exigem correções e reenvio. Exemplo: formulários preenchidos incorretamente ou necessidade de reenviar documentos.
- **Espera:** tempo perdido por pausas no fluxo de trabalho, como atrasos em aprovações ou respostas de setores. Exemplo: aguardar autorização de superiores para dar sequência às tarefas.
- **Movimentação:** deslocamentos físicos desnecessários de pessoas ou papéis. Exemplo: circulação manual de documentos arquivados ou busca presencial de assinaturas que poderiam ser digitais.
- **Superprodução:** geração de informações ou relatórios além do necessário. Exemplo: produção de relatórios sem demanda real ou envio de e-mails para múltiplos destinatários sem critério.
- **Informação duplicada:** registros repetidos em diferentes sistemas ou documentos redundantes. Exemplo: duplicidade de cadastros em plataformas distintas.
- **Subutilização de talentos:** atribuição de tarefas simples e manuais a profissionais altamente qualificados. Exemplo: atividades burocráticas repetitivas realizadas por colaboradores com formação avançada.

- Transporte: movimentação desnecessária de dados ou arquivos entre sistemas e departamentos. Exemplo: exportação manual de dados entre plataformas ou repetição de inserções em sistemas diferentes.

A correta identificação desses desperdícios é um passo essencial para tornar os processos administrativos mais enxutos, ágeis e eficientes. O entendimento das perdas e de suas causas viabiliza a adoção de estratégias de melhoria contínua, alinhadas aos princípios do *Lean Office*.

Para isso, é necessário o uso de ferramentas específicas que auxiliem na visualização, padronização e controle dos processos administrativos. Essas ferramentas são abordadas na próxima seção, destacando sua aplicação prática na eliminação de desperdícios e na construção de um ambiente organizacional mais eficiente (Freitas; Greef, 2012).

## 2.5 Ferramentas do *Lean office*

A filosofia *Lean* conta com um conjunto robusto de ferramentas que viabilizam sua aplicação prática nos ambientes organizacionais. Essas ferramentas são fundamentais para identificar e eliminar desperdícios, padronizar processos e otimizar os fluxos de trabalho. No contexto do *Lean Office*, elas são adaptadas às rotinas administrativas, promovendo maior eficiência, clareza na comunicação, agilidade operacional e competitividade (Tapping; Shuker, 2010).

O Quadro 3 apresenta um resumo das principais ferramentas utilizadas no *Lean Office*, suas respectivas descrições e os autores que fundamentam sua aplicação.

Quadro 3 - Ferramentas utilizadas no *Lean Office*

(continua)

<b>Ferramenta</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Mapeamento de Fluxo de Valor ou Value Stream Mapping	É uma ferramenta visual que possibilita mapear e compreender o fluxo de valor de um processo, identificando desperdícios e oportunidades de melhoria para aumentar a eficiência e competitividade.	Pimenta(2023); Aguiar e Loos (2024);Santos e Souza (2020);Rother e

(VSM)		Shook (2003)
5S	É uma metodologia de organização do ambiente de trabalho baseada em cinco princípios, cada um começando com a letra "S" em japonês: Seiri (utilização), Seiton (organização), Seiso (limpeza), Seiketsu (padronização) e Shitsuke (disciplina).	Liker(2005); Chourasia e Nema (2016); Freitas e Greef (2012).
Gestão visual	É uma ferramenta que utiliza elementos visuais, como gráficos, quadros e indicadores, para tornar informações e processos mais claros e acessíveis, facilitando a comunicação entre os envolvidos no processo.	Womack e Jones (1996); Marchwinski, Shook e Schroeder (2008); Tapping e Shuker (2010)
Padronização de processos	Consiste na elaboração de procedimentos que fornecem instruções detalhadas, garantindo a estabilidade dos processos e acumulando conhecimento que proporciona previsibilidade e regularidade às operações	Liker (2007); Greef (2012); Pansonato (2020)
Kanban	O Kanban é uma palavra japonesa que significa "cartão" e representa um sistema de gestão visual utilizado para controlar o fluxo de produção. Ele emprega cartões para indicar tarefas e processos, garantindo um fluxo contínuo e evitando o excesso de estoque. Esses cartões são movimentados em um quadro Kanban, permitindo a supervisão do status e do progresso do trabalho.	Erlach (2012); Ohno (1988); Duggan e Healey (2016).
Relatório A3	É uma ferramenta que adota uma abordagem visual e colaborativa para a resolução de problemas. Ele segue o Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir) e é documentado em uma folha A3 (297 x 420 mm), onde são apresentados diagramas que evidenciam problemas e orientam soluções	Liker e Meier(2007); Brandi <i>et al.</i> (2012); Silva(2011)
5 porquês	É uma ferramenta de análise de problemas utilizada para identificar a origem do problema, consiste em perguntar "Por quê?" repetidamente normalmente cinco vezes até se chegar à causa raiz.	Lima (2022); Aguiar (2014)
Andon	É um sistema de sinalização visual ou sonora que alerta, em tempo real, sobre problemas no processo produtivo. O termo japonês significa 'lanterna' e tem a função de notificar falhas, permitindo uma resposta rápida para correção, além de orientar operadores sobre o desempenho da produção.	Silvia(2024); Oliveira(2023)

Quadro 3 - Ferramentas utilizadas no *Lean office*

(conclusão)

Poka Yoke	É uma técnica que previne falhas humanas no processo produtivo. O termo japonês "poka-yoke" refere-se a algo "à prova de erros" e tem o objetivo de evitar que esses erros se transformem em falhas no produto final.	Werkema(2006); Shingo(1996); Monden(2015)
-----------	---	---

Heijunka	É uma técnica para distribuir de forma equilibrada a carga de trabalho ao longo do tempo, considerando a capacidade disponível para realizar as atividades, o termo japonês "Heijunka" significa "nivelamento".	Oliveira(2023); Marchwinski <i>et al.</i> (2008); Slack <i>et al.</i> (2018);Tapping e Shuker (2003)
5W1H	O 5W1H é uma técnica utilizada na formulação de planos de ação voltados para a resolução de problemas. Sua estrutura se baseia em sete perguntas: <i>Who</i> (quem); <i>What</i> (o quê); <i>When</i> (quando); <i>Where</i> (onde); <i>Why</i> (por quê); <i>How</i> (como). Pode ser utilizada abrangendo uma outra pergunta relacionada ao custo: " <i>How Much?</i> "(quanto), recebendo a denominação de 5W2H	Rodrigues <i>et al.</i> (2016); Mello <i>et al.</i> (2016); Lisbôa e Godoy(2012)

Fonte: Autora (2025).

Essas ferramentas proporcionam maior visibilidade dos processos administrativos e auxiliam na identificação de gargalos e ineficiências (Sahoo; Singh; Tiwari, 2008). Oliveira (2023) demonstrou em seu estudo aplicado a uma fintech, como a implementação de ferramentas como Kanban, 5W1H, Poka-Yoke, Andon, MFVe Heijunka resultou na redução do lead time dos macroprocessos, no aumento da satisfação dos clientes e na melhoria do desempenho da equipe. A gestão visual e a padronização também foram decisivas para o monitoramento eficaz de indicadores e para a tomada de decisões mais assertivas.

No estudo de Gomes (2019), o uso do MFV permitiu desmistificar a percepção inicial da liderança sobre os problemas do setor logístico. Embora a alta rotatividade fosse apontada como o maior entrave, o mapeamento revelou que gargalos como excesso de informações, atrasos nas etapas e ausência de mecanismos de controle eram, de fato, mais impactantes.

Lima (2022), ao aplicar o *Lean Office* em um Centro de Serviços Compartilhados, evidenciou como a padronização dos procedimentos promoveu maior agilidade e redução de retrabalho. A definição clara dos fluxos e documentos exigidos trouxe previsibilidade e eficiência ao processo.

Santos (2025), por sua vez, destaca o impacto positivo da combinação entre 5S, automação e treinamento no ambiente administrativo. A divisão de responsabilidades, a integração de sistemas e a criação de manuais padronizados contribuíram para melhorar a capacitação da equipe, reduzir falhas e promover uma cultura de melhoria contínua.

Conforme Campos (2013), a padronização é o próprio planejamento do trabalho, sendo indispensável à estabilidade dos processos administrativos. Aliada às demais ferramentas do *Lean*, ela fortalece a gestão, reduz variabilidade e direciona a organização para a excelência operacional.

Dessa forma, compreende-se que o uso estratégico das ferramentas *Lean* no ambiente administrativo não apenas facilita a eliminação de desperdícios, mas também sustenta uma cultura voltada à eficiência, à padronização e à melhoria contínua — princípios essenciais para o sucesso do *Lean Office*.

Diante da variedade de ferramentas disponíveis no *Lean Office*, observa-se que cada uma pode ser aplicada de forma estratégica conforme as necessidades específicas dos processos administrativos. Quando utilizadas de maneira integrada, essas ferramentas contribuem para a construção de fluxos de trabalho mais enxutos, eficazes e voltados à melhoria contínua. Entre elas, destaca-se o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) como ponto de partida fundamental para diagnosticar o estado atual dos processos e propor melhorias com base em evidências visuais e mensuráveis. A seguir, o MFV será abordado com mais profundidade.

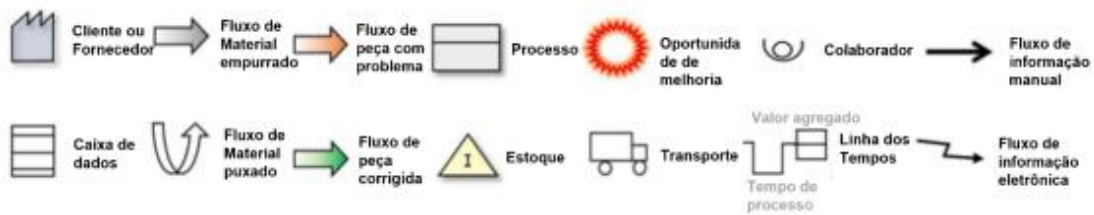
### **2.5.1 Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV)**

O Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) ou no inglês conhecido como *Value Stream Mapping (VSM)* é uma das ferramentas mais relevantes e amplamente utilizadas no contexto da Manufatura Enxuta. Segundo Rother e Shook (2003), entre todas as técnicas disponíveis para identificar desperdícios nos processos produtivos, o MFV se destaca pela eficácia ao proporcionar uma visão abrangente e detalhada dos fluxos de materiais e informações.

A estrutura visual do MFV é essencial para a compreensão dos processos, pois facilita a identificação de gargalos, retrabalhos e atividades que não agregam valor. De acordo com Tapping e Shuker (2003), o uso de ícones padronizados permite representar graficamente os elementos-chave do processo, tornando mais clara a análise dos fluxos e contribuindo para a tomada de decisões baseadas em evidências visuais. Essa ferramenta não se restringe à manufatura, sendo amplamente adaptada ao ambiente administrativo, onde mapeia o fluxo de informações e tarefas, evidenciando desperdícios que, muitas vezes, são invisíveis no dia a dia (Liker, 2004).

No contexto do *Lean Office*, Tapping e Shuker (2010) propuseram um conjunto específico de símbolos para representar os processos e fluxos administrativos. A Figura 1 apresenta esses ícones, comumente utilizados para facilitar a construção e a interpretação dos mapas de fluxo de valor no ambiente de escritório.

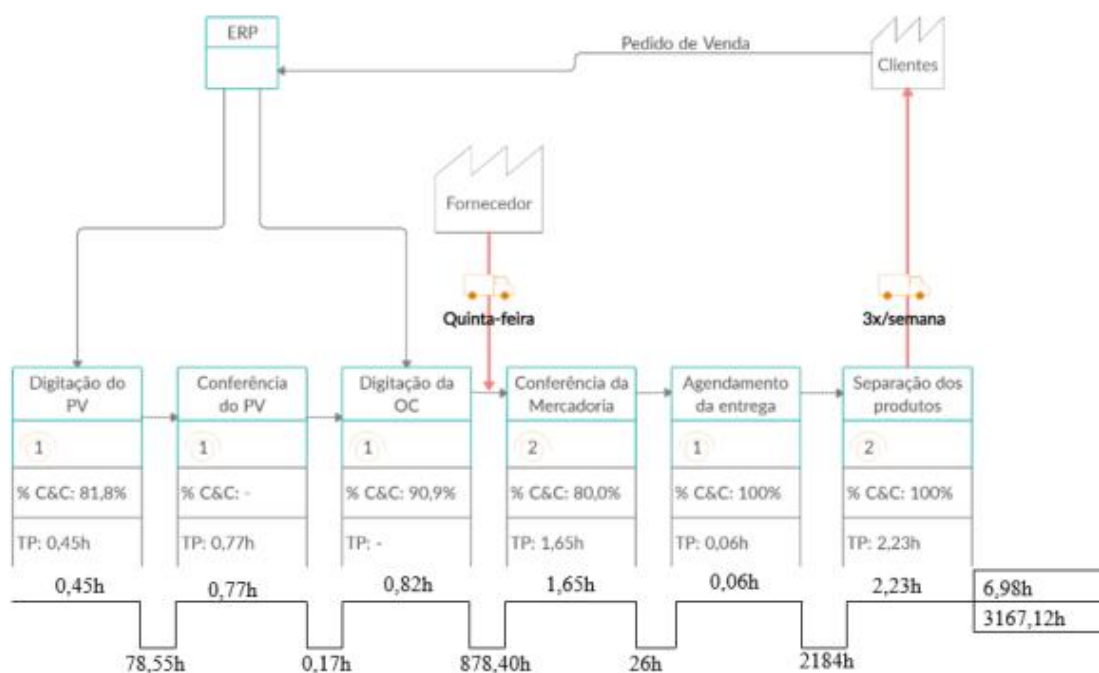
Figura 1- Ícones do mapeamento de fluxo de valor



Fonte: Adaptado Brito (2021).

Como exemplo da aplicação do MFV em ambientes administrativos, a Figura 2 apresenta o mapeamento do fluxo de trabalho realizado por Gomes (2019) no setor logístico de uma empresa familiar, destaca as etapas, os responsáveis e os fluxos de informação, permitindo visualizar claramente os pontos críticos do processo.

Figura 2 - Mapeamento do processo



Fonte: Gomes (2016).

Sabur e Simatupang (2015) destacam o MFV como um dos métodos mais eficazes para reduzir o tempo de espera, eliminar gargalos e otimizar a alocação de recursos. A construção do mapa do estado atual permite identificar atrasos, duplicidades e ineficiências nos processos. A partir desse diagnóstico, é possível projetar o mapa do estado futuro, propondo ações para tornar o fluxo mais ágil, enxuto e alinhado aos princípios da melhoria contínua (Rother; Shook, 2003).

Dessa forma, o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) configura-se como uma ferramenta essencial no diagnóstico de processos administrativos, permitindo uma visão sistêmica e objetiva sobre as etapas envolvidas, os fluxos de informação, os desperdícios existentes e os pontos críticos que comprometem a eficiência organizacional. Ao aplicar o MFV no processo da cooperativa, espera-se não apenas compreender o estado atual do fluxo de trabalho, mas também subsidiar a construção de um modelo futuro mais enxuto e eficaz.

A seguir, o próximo capítulo apresenta a metodologia adotada para condução desta pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados, bem como a abordagem empregada no estudo de caso da cooperativa.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, a fim de cumprir com os objetivos propostos, especialmente no que se refere à padronização e melhoria do processo de cotação de seguros em uma cooperativa de crédito, com base nos princípios do *Lean Office*.

#### **3.1 Caracterização da Empresa**

O presente trabalho foi realizado no setor de seguros de uma cooperativa de crédito situada em Bagé, no Rio Grande do Sul, instituição que possui mais de quatro décadas de atuação e que se consolidou como referência regional pela robustez e inovação em seus serviços financeiros. Atualmente, está presente em dezenas de municípios, com cerca de vinte agências que impactam diretamente o desenvolvimento econômico de diversas cidades. Nos últimos anos, ampliou sua área de atuação para outros estados brasileiros, inaugurando novas unidades em regiões estratégicas para o crescimento do cooperativismo financeiro.

Como parte desse processo de expansão, a área de inteligência de negócios foi reestruturada para aprimorar os processos administrativos e estratégicos, passando a integrar soluções em dados, inovação e desenvolvimento de software. Essa modernização possibilitou maior automação e otimização da gestão de processos internos, além da adoção de metodologias de mapeamento que trouxeram mais clareza na execução das atividades, fortalecendo a eficiência e reduzindo desperdícios. Um dos avanços mais relevantes foi a criação de um catálogo centralizado de procedimentos, composto por manuais do usuário e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que assegurem acesso rápido às informações necessárias, facilitam a integração de novos colaboradores e promovem fluxos de trabalho mais ágeis e padronizados.

#### **3.2 Classificação da Pesquisa**

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois visa gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, com aplicação prática no contexto organizacional analisado (Gil, 2008).

No que diz respeito à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, por buscar compreender, por meio de interpretações, o funcionamento de um processo específico, considerando aspectos sociais, culturais e comportamentais (Minayo, 2011).

Em relação aos fins, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória, pois investiga um campo com ainda poucos estudos — o uso do *Lean Office* na área de seguros de cooperativas de crédito — e descritiva por analisar e relatar, de forma detalhada, como se dá o processo atual e propor melhorias fundamentadas (Gil, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de caso único, associado à pesquisa de campo. A escolha por um estudo de caso único justifica-se pela profundidade com que se pretende analisar o processo de cotação de seguros em uma cooperativa de crédito, o que permite compreender suas especificidades e propor melhorias alinhadas à sua realidade (Yin, 2015).

### **3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de três técnicas principais: observação direta do processo; entrevistas semiestruturadas com colaboradoras da área de seguros; análise documental, considerando o procedimento operacional padrão (POP) do processo, registros internos e materiais institucionais da cooperativa. Para isso, foi adotada a triangulação de dados, conforme recomendado por Triviños (2009), cruzando as informações obtidas por essas diferentes fontes, a fim de garantir maior confiabilidade e consistência às análises.

A análise dos dados coletados foi feita de forma qualitativa, com base nos princípios do *Lean Office*. O foco estava na identificação de desperdícios, gargalos e oportunidades de melhoria, por meio do uso de ferramentas como Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV), 5S, padronização de processos e gestão visual.

O MFV foi utilizado como ferramenta central para representar visualmente o processo de cotação de seguros, evidenciar o estado atual e propor um estado futuro mais enxuto e eficiente. As propostas de melhoria elaboradas foram validadas por meio de interações informais com colaboradoras da área, garantindo aderência à realidade da organização.

### 3.4 Aspectos Éticos

A pesquisa respeitou todos os princípios éticos relacionados à coleta e análise de dados. As entrevistas foram realizadas com consentimento dos participantes, garantindo sigilo, anonimato e uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos.

### 3.5 Procedimentos do Estudo de Caso

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados no estudo de caso, detalhando como o problema foi analisado e como cada etapa da pesquisa foi conduzida. A Figura 3 ilustra o processo de forma visual, permitindo compreender de maneira organizada o desenvolvimento do estudo e a aplicação dos princípios do *Lean Office* na análise do processo de cotação de seguros na cooperativa.

Figura 3 - Procedimentos metodológicos



Fonte: Autora (2025)

A seguir, são descritas as etapas metodológicas realizadas, com a respectiva explicação de como cada uma foi conduzida para o desenvolvimento da pesquisa:

1. Reunião inicial com a área de seguros: encontro com a equipe do setor para apresentar a metodologia Lean Office, os objetivos do estudo e alinhar expectativas, promovendo o engajamento dos colaboradores.
2. Entrevistas semiestruturadas com base em questionário: levantamento de percepções dos colaboradores sobre as atividades do setor, desafios enfrentados e sugestões de melhoria, fornecendo uma visão preliminar sobre o fluxo de trabalho. A pesquisa foi conduzida com os colaboradores da área, utilizando o questionário descrito no Apêndice B. As respostas obtidas foram analisadas por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, que permitiu mapear os relatos, agrupar informações em categorias temáticas e identificar padrões relacionados às atividades, dificuldades e oportunidades de melhoria.
3. Observação direta do processo: acompanhamento in loco da execução das atividades, com o objetivo de compreender a dinâmica operacional, identificar interações entre setores e levantar possíveis desperdícios.
4. Coleta e análise documental: revisão de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), registros internos e materiais institucionais, para verificar aderência entre a prática e os padrões estabelecidos.
5. Mapeamento do fluxo de trabalho atual (MFV): representação visual detalhada do processo de cotação de seguros, destacando etapas, tempos de execução, fluxos de informação e pontos críticos.
6. Identificação de desperdícios: análise das ineficiências no processo, categorizando os desperdícios com base nos princípios do Lean Office e reconhecendo oportunidades de melhoria.

7. Proposição de melhorias: elaboração de soluções para reduzir burocracias, minimizar tempos de espera e eliminar atividades que não agregam valor, visando maior fluidez e eficiência no processo.
8. Criação do Mapa do Estado Futuro: construção de uma versão otimizada do fluxo de cotação, incorporando as melhorias propostas, com foco em um processo mais ágil e padronizado.
9. Desenvolvimento de modelo de padronização: estruturação de procedimentos operacionais claros e objetivos, com orientações que garantam maior organização e consistência na execução das tarefas.
10. Elaboração de indicadores de desempenho: definição de métricas para o monitoramento contínuo do processo, viabilizando a análise de resultados e a sustentação das melhorias propostas.
11. Reunião final com a equipe da área de seguros: apresentação das propostas de melhoria, discussão sobre a viabilidade de aplicação e reflexão conjunta sobre os resultados obtidos, visando incentivar a continuidade da busca por eficiência operacional.

A estrutura metodológica proposta serviu como um guia para a condução do estudo, assegurando que todas as etapas sejam executadas de forma organizada e alinhada aos objetivos da pesquisa. Por meio da combinação de observação, entrevistas e análise documental, foi possível identificar gargalos e desperdícios no processo de cotação de seguros, propondo soluções que contribuem para a melhoria contínua, aumento da eficiência e satisfação dos envolvidos.

Dessa forma, os procedimentos definidos nesta etapa metodológica asseguraram o cumprimento do objetivo geral do trabalho e de todos os objetivos específicos, por meio de uma abordagem estruturada e aplicada dos princípios do *Lean Office*.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os procedimentos adotados nesta etapa visam garantir o cumprimento do objetivo geral da pesquisa e de seus objetivos específicos, por meio da aplicação estruturada dos princípios e ferramentas do *Lean Office*.

### 4.1 Reunião inicial com a área de seguros

Foi realizada uma reunião inicial com a equipe do setor de seguros da cooperativa, por videoconferência, a equipe é composta por sete profissionais, incluindo a coordenadora do setor, que destacou a importância estratégica da área, especialmente pelo potencial de geração de receita por meio das comissões sobre seguros contratados pelos associados.

Segundo a coordenadora, trata-se de um setor aberto ao diálogo, à inovação e à melhoria contínua, características que motivaram a escolha da área de seguros para a aplicação-piloto do estudo baseado no *Lean Office*. Durante o encontro, foi apresentada a proposta da pesquisa por meio da apresentação intitulada “Lean Office no Setor de Seguros da Cooperativa” (Apêndice A). O objetivo foi comunicar o início do acompanhamento da equipe, com foco no mapeamento de processos e na aplicação de ferramentas *Lean* para a proposição de melhorias operacionais.

A apresentação iniciou com uma contextualização histórica sobre o *Lean Manufacturing*, ressaltando o cenário do Japão no pós-Segunda Guerra Mundial, marcado por escassez de recursos e baixa produtividade. Nesse contexto, emergiu o Sistema Toyota de Produção (TPS), desenvolvido por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, que deu origem à filosofia *Lean*. Foi exibido um vídeo introdutório sobre a Toyota, seguido da explicação dos fundamentos do sistema e sua adaptação inspirada em práticas norte-americanas como a linha de montagem da Ford.

Em seguida, foram apresentados os princípios centrais da filosofia *Lean*: Eliminação de desperdícios (*muda*); Produção puxada (*just in time*); Respeito às pessoas e valorização do conhecimento coletivo; Melhoria contínua (*Kaizen*).

Os sete desperdícios clássicos também foram abordados com exemplos adaptados ao contexto administrativo, aproximando os conceitos da realidade do setor. Posteriormente, foi introduzido o conceito de processo, incentivando os participantes a refletirem sobre o tema. Para facilitar o entendimento, utilizou-se como exemplo a fabricação de um carro, evidenciando a importância da definição clara de etapas. A pergunta “O que ainda pode ser melhorado no setor de seguros?” foi lançada à equipe, instigando uma reflexão crítica sobre pontos de melhoria na rotina atual.

A relação entre os princípios do *Lean* e os objetivos da área de seguros foi enfatizada, destacando a sinergia entre a busca por eficiência, redução de desperdícios e melhoria da experiência dos segurados — valores já presentes na cultura da equipe.

As seguintes ferramentas do Lean foram apresentadas como potenciais aliadas no projeto:

- Mapeamento de processos (Value Stream Mapping): para visualização do fluxo de trabalho e identificação de gargalos;
- 5S: voltado à organização do ambiente físico e digital;
- Padronização: para definição de rotinas claras e redução de erros;
- Gestão visual: para facilitar a comunicação e o controle das atividades;
- Kaizen: como estratégia de melhoria contínua, por meio de pequenas mudanças com impacto significativo.

Ao final da reunião, foram alinhadas as etapas do estudo, informando que ele envolverá o acompanhamento direto das atividades da equipe, aplicação de questionários, análise documental e esclarecimento de dúvidas. Também foram

ressaltados os valores esperados no decorrer do trabalho: confiança, colaboração e aprendizado mútuo.

Esse primeiro momento foi essencial para aproximar a equipe da proposta, apresentando os fundamentos do *Lean Office* e demonstrando sua aderência aos valores da cooperativa. A história da Toyota reforça que, mesmo em cenários adversos, é possível alcançar excelência por meio da melhoria contínua, entrega de valor e eficiência operacional — princípios que também se aplicam ao ambiente administrativo (DENNIS, 2008; OHNO, 1998).

## **4.2 Entrevistas semiestruturadas com base em questionário**

No primeiro momento, foi realizada uma conversa com a coordenadora da área, com o objetivo de compreender a estrutura organizacional do setor e os processos que o compõem. Durante esse diálogo, foi esclarecido que há uma intermediação entre a cooperativa e as seguradoras. A cooperativa de crédito analisada neste estudo integra um sistema formado por diversas cooperativas que atuam de maneira integrada, seguindo diretrizes comuns e compartilhando estruturas operacionais. Nesse modelo, a atuação na área de seguros ocorre por meio de um sistema de intermediação.

Embora cada cooperativa seja responsável pela oferta de seguros aos associados e pelo acompanhamento dos processos — como cotações, renovações, sinistros e inadimplências — o relacionamento direto com as seguradoras é realizado por uma corretora central vinculada ao sistema. Essa corretora atua como intermediária entre as cooperativas e as seguradoras.

Compete à corretora definir as condições comerciais, operacionais e técnicas que orientam o trabalho das cooperativas. Dessa forma, a cooperativa executa os processos internos e realiza o atendimento ao associado, mas depende das diretrizes e validações da corretora para efetivar ações junto às seguradoras.

Essa estrutura organizacional contribui para a padronização, conformidade e alinhamento estratégico entre todas as unidades do sistema, ao mesmo tempo em

que impõe limites operacionais que devem ser considerados no mapeamento e na proposta de melhorias.

Após o entendimento da estrutura da área, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com base em um questionário, aplicadas aos colaboradores diretamente envolvidos na operação dos processos. O objetivo foi levantar percepções sobre as atividades desenvolvidas na área de seguros, identificar os principais desafios enfrentados e reunir sugestões de melhoria. Essa abordagem permitiu obter uma visão preliminar do fluxo de trabalho e identificar oportunidades de otimização.

As respostas obtidas por meio das entrevistas foram complementares e contribuíram significativamente para o entendimento da dinâmica da área de seguros. A partir da análise dos relatos, foi possível identificar padrões, recorrências e pontos críticos que orientaram o agrupamento das informações com base nas questões abordadas no questionário. Esses agrupamentos, apresentados nas seções seguintes, organizam os principais aspectos observados durante a pesquisa, permitindo uma leitura estruturada das atividades desenvolvidas, dos desafios enfrentados e das oportunidades de melhoria apontadas pelos colaboradores.

#### **4.2.1 Principais processos realizados na área de seguros**

Com base nas entrevistas realizadas com os colaboradores diretamente envolvidos na área de seguros, foi possível mapear os principais processos operacionalizados no setor, desde a entrada da demanda até a conclusão das atividades. A seguir, são descritos os processos identificados:

- **Cotação:** Esse processo é iniciado quando a agência precisa ofertar um novo seguro ao associado, seja ele de automóvel, residencial, empresarial, rural, penhorado ou de energia solar. A área de seguros é responsável por preencher as coberturas desejadas, realizar os cálculos e gerar o valor da cotação em diferentes seguradoras. O resultado é compilado em um arquivo que é enviado ao associado para

que ele possa escolher a proposta mais adequada.

- **Efetivação:** Após o associado definir a seguradora, a forma de pagamento e o método de assinatura, a área de seguros gera a proposta, realiza a programação do pagamento conforme as condições acordadas e a envia para o associado ou para a agência. Quando necessário, são realizadas vistorias exigidas pela seguradora, como no caso de seguros de veículos. Após todas as validações, a proposta é aprovada e a apólice é emitida, com vigência padrão de 12 meses.
- **Endosso:** Trata-se do processo de alteração de uma apólice vigente, solicitado pelo associado durante sua validade. As alterações podem incluir troca de veículo, mudança de dados cadastrais, inclusão ou exclusão de coberturas, ajuste no valor segurado, modificação da forma de pagamento, entre outras. Após a validação, o valor da apólice pode ser recalculado, gerando cobrança ou devolução proporcional.
- **Equiparação:** Esse processo ocorre quando o associado apresenta uma proposta concorrente de outra corretora. A agência aciona a área de seguros para ajustar valores e coberturas, buscando tornar a proposta da cooperativa mais atrativa. Podendo necessitar da abertura de chamado para negociação com a corretora central.
- **Acompanhamento da emissão da apólice:** O objetivo é garantir que a proposta enviada tenha sido corretamente efetivada e que a apólice tenha sido devidamente emitida. Após a confirmação, a apólice é baixada, enviada ao associado via WhatsApp e anexada ao sistema de workflow. Caso não tenha sido emitida, a área busca soluções junto ao associado para evitar riscos de sinistro sem cobertura.
- **Renovação:** Ao final da vigência da apólice, geralmente após 12 meses, a área de seguros gera uma nova cotação com dados

atualizados e recálculo do valor. O associado é contatado para avaliação da proposta e confirmação do interesse na continuidade da cobertura, evitando a descontinuidade do serviço.

- Segunda via da apólice: Sempre que o associado solicita uma nova cópia da apólice, a área de seguros realiza o download no sistema da seguradora e envia o documento à agência, que o repassa ao associado em formato digital ou impresso.
- Reprogramação de pagamento das parcelas: Quando o associado solicita ajustes nos vencimentos das parcelas, seja por atraso ou por reorganização financeira, a área de seguros acessa os portais das seguradoras e realiza a reprogramação das parcelas em aberto ou futuras, evitando inadimplência e cancelamentos.
- Acompanhamento de cancelamentos: Mensalmente, são extraídos relatórios das seguradoras com as apólices canceladas. A área de seguros analisa os motivos (inadimplência, pendências, falhas de vistoria), filtra por agência e envia as informações para os gestores e à área de marketing e relacionamento, que realiza a comunicação com os associados via aplicativo.
- Acompanhamento de inadimplência: Semanalmente, às terças-feiras, é realizado o controle de apólices com pagamentos em atraso. No caso de seguros de automóveis, que apresentam maior risco, o acompanhamento é direto pela área de seguros, pois o cancelamento automático pode ocorrer após 25 dias de vencimento. A área verifica o pagamento nos portais e, se necessário, reenvia o boleto ao associado. Em seguradoras como a Mapfre, o pagamento pode ser apenas reprogramado, os registros são realizados no sistema.

- Acompanhamento de sinistros: Embora a solicitação do sinistro seja terceirizada, a área de seguros acompanha o processo para garantir agilidade e satisfação do associado. Às terças e quintas-feiras, é extraído um relatório do portal, com foco nos sinistros em aberto (especialmente de automóveis). Pendências documentais são verificadas e oficinas contatadas para acompanhamento de manutenções. Em caso de atraso, o segurado é informado.
- Acionamento do seguro prestamista: Esse seguro cobre dívidas em caso de falecimento, invalidez ou perda de renda do associado. Ao ser comunicada da ocorrência, a área de seguros realiza o aviso de sinistro no portal da seguradora, informa os dados e repassa à agência a lista de documentos exigidos. O processo é acompanhado até a liberação do valor para a cooperativa ou os beneficiários.
- Tratamento de pendências e recusas: A área de seguros monitora e-mails das seguradoras com notificações de pendências ou recusas. Quando identificado algum caso, a área contata a agência ou o associado para resolver a situação. As pendências podem envolver ajustes de valores, problemas com pagamento, necessidade de vistorias ou exigência de inspeções específicas.
- Acompanhamento de vistorias: Quando a proposta exige vistoria e esta não é concluída no prazo estipulado, a área de seguros monitora a situação no portal da seguradora. Se a vistoria não for concluída em até dois dias úteis, a proposta pode ser recusada, e o veículo ficar descoberto. Nesse caso, a área antecipa a recusa, contata o associado e providencia nova proposta.
- Suporte via chat interno e *Microsoft Teams*: A área de seguros oferece suporte contínuo às agências por meio do chat institucional e dos grupos de *Microsoft Teams*. As demandas envolvem dúvidas operacionais, ajustes em propostas, reprogramações, emissão de

documentos, entre outros. A colaboradora responsável classifica a urgência da solicitação e encaminha para o responsável, conforme o caso.

#### 4.2.2 Dependências e Interações no Processo de Seguros

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar que diversas atividades da área de seguros dependem de informações, documentos ou validações provenientes de outras áreas ou pessoas para serem executadas de forma eficiente. Essas interações são essenciais para garantir a fluidez dos processos, prevenir retrabalhos, minimizar atrasos e evitar falhas na comunicação com o associado.

O Quadro 4 resume, por processo, as principais informações e documentos necessários, bem como os envolvidos em cada etapa.

Quadro 4 - Resumo por Processo: Informações, Documentos e envolvidos

(continua)

Processo	Informações Necessárias	Documentos Requeridos	Envolvidos
Cotação	Dados do bem segurado, tipo de cobertura, dados cadastrais do associado	Documento do veículo e carteira de motorista	Agência
Efetivação	Escolha da seguradora, forma de pagamento, tipo de assinatura	—	Agência
Endosso	Tipo de alteração solicitada (veículo, condutor, beneficiário etc.)	Comprovantes da alteração (ex.: documento do novo veículo, comprovante de endereço)	Agência



Quadro 4 - Resumo por Processo: Informações, Documentos e envolvidos

(conclusão)

Equiparação	Dados da proposta concorrente (valores, coberturas)	Cotação concorrente apresentada pelo associado	Associado e corretora central
Renovação	Confirmação de interesse do associado, dados atualizados	Proposta assinada	Associado, fornecedor das cotação, agência.
Acompanhamento de Sinistros	Situação das manutenções, pendências documentais	Documentos do sinistro (ex.: boletim de ocorrência, fotos, notas fiscais)	Associado, agência, oficinas , seguradora
Regulação do Seguro Prestamista	Dados do óbito (data, local, causa)	Certidão de óbito, documentos solicitados pela seguradora	Agência, seguradora
Tratamento de Pendências e Recusas	Tipo de pendência (pagamento, vistoria, dados incompletos)	Documentos complementares solicitados pelas seguradoras	Agência ou associado
Acompanhamento de Inadimplência	Status de pagamento, prazo de vencimento	Boleto atualizado para envio	Associado, agência seguradora
Acompanhamento de Cancelamentos	Motivo do cancelamento (inadimplência, vistoria, pendência)	—	Seguradora, agência e área de marketing e relacionamento
Suporte via Chat Interno.	Clareza na solicitação (tipo de demanda, urgência)	—	Agência

Fonte: Autora (2025).

### 4.2.3 Utilização de Planilhas, Relatórios e Controles Externos

A partir das entrevistas realizadas, identificou-se que os colaboradores da área de seguros fazem uso frequente de ferramentas complementares ao sistema principal da cooperativa. Esses instrumentos – como planilhas, agendas, relatórios e controles físicos – são adotados para organizar demandas, registrar dados, acompanhar etapas dos processos e garantir maior rastreabilidade e eficiência nas operações.

Tais recursos se mostram fundamentais para suprir limitações do sistema oficial, personalizando o controle das atividades conforme as necessidades do setor. O Quadro 5 apresenta um resumo das principais ferramentas utilizadas e suas respectivas finalidades:

Quadro 5 - Resumo das Ferramentas auxiliares e suas finalidades

(continua)

Ferramenta Utilizada	Finalidade
Planner (Microsoft Planner)	Organização e acompanhamento de sinistros por ramo. Criação de tarefas com nome do associado, CPF e link da tratativa.
Agenda pessoal	Registro do volume inicial e final de processos nas instâncias para emissão das apólices.
Planilha de renovação de seguros	Controle das renovações por ramo (rural, penhor, automóvel, residencial, empresarial, energia solar).
Relatório do portal	Extração de dados sobre sinistros em aberto, pendências documentais e andamento das manutenções.
Relatório de inadimplência	Geração semanal da base de apólices inadimplentes, filtragem por tipo de seguro e prazo de vencimento.

Quadro 5 - Resumo das Ferramentas auxiliares e suas finalidades

(conclusão)

Relatório cancelamentos	de	Extração mensal dos seguros cancelados, identificação dos motivos e envio filtrado por agência.
OneNote		Registro e acompanhamento das pendências e recusas recebidas por e-mail das seguradoras.
Post-its físicos		Controle visual dos associados que precisam ser contatados para renovação.
Sistema de Crédito		Verificação de contratos ativos para renovação de seguros penhorados.
Portal do colaborador		Registro da confirmação de renovação de seguros.

Fonte: Autora (2025).

#### 4.2.4 Etapas com Maior Ocorrência de Erros, Retrabalhos ou Divergências

Com base nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os colaboradores da área de seguros, foi possível identificar pontos críticos nos processos analisados, nos quais ocorrem com maior frequência falhas operacionais, retrabalhos e divergências de informação. Essas ocorrências afetam diretamente a eficiência do fluxo de trabalho, comprometem prazos, aumentam a carga de trabalho da equipe e impactam negativamente a experiência do associado. A seguir, apresentam-se as principais situações observadas.

- Preenchimento incorreto de dados nas propostas: Informações como nome do associado, dados do bem segurado ou dados financeiros são, por vezes, inseridas de forma equivocada, o que pode inviabilizar a proposta e atrasar a efetivação do seguro ou o atendimento de sinistros.
- Falhas na realização de vistorias: A ausência ou execução inadequada de vistorias dentro do prazo estabelecido pelas seguradoras resulta na

recusa da proposta, exigindo reinício do processo.

- Pendências não resolvidas dentro do prazo: A não entrega de documentos ou informações requeridas pelas seguradoras no tempo estipulado implica em rejeição da proposta, ocasionando retrabalho e prejuízo à adesão ao seguro.
- Ausência ou envio incompleto de documentação: A falta de documentos por parte da agência ou do associado exige devolução da tratativa e reinício do processo, especialmente em casos de sinistros e endossos.
- Reenvio de propostas por pendências ou recusas: Propostas rejeitadas por inconsistência de dados, ausência de vistoria ou pendências geram necessidade de nova emissão e comunicação com o associado.
- Criação de propostas provisórias na renovação: Na ausência de resposta do associado durante o período de renovação, é necessário emitir propostas provisórias para manter a cobertura ativa, evitando cancelamentos por inércia.
- Falta de assertividade nas coberturas solicitadas em campanhas: Em ações comerciais, é comum o envio de cotações padrão como abordagem inicial, exigindo posteriormente adequações às necessidades reais do associado e reemissão das propostas.
- Abertura manual de processos de renovação: Quando o sistema automatizado não gera a renovação, os processos devem ser abertos manualmente, demandando anexação da apólice anterior, nova cotação e checagem de histórico, o que representa uma atividade operacional intensiva.

- Inconsistência entre o negociado e o registrado no sistema: Divergências quanto à forma de pagamento, tipo de cobertura ou dados cadastrais distintos do que foi acordado com o associado podem comprometer a execução de etapas futuras, como sinistros ou renovações.
- Dados cadastrais desatualizados: Telefones, e-mails ou endereços incorretos dificultam a comunicação eficaz com o associado, sobretudo em momentos críticos como tratativas de sinistro, controle de inadimplência ou campanhas de renovação.

#### **4.2.5 Atividades ou Etapas Mais Demoradas do Processo**

Com base nas entrevistas realizadas com os colaboradores da área de seguros, identificaram-se as etapas que geram maior tempo de espera e impactam a fluidez do processo. Em sua maioria, essas demoras estão associadas à dependência de terceiros, à necessidade de validações externas e à dificuldade de contato com os associados. A seguir, são descritas as principais situações apontadas:

- Sinistros: Essa etapa exige acompanhamento contínuo desde a abertura até a resolução do caso. Envolve a comunicação frequente com seguradoras, oficinas e associados. Os principais atrasos estão relacionados à liberação de autorizações pelas seguradoras e à execução dos reparos, o que compromete o prazo total de atendimento.
- Retorno do associado: Em diversas etapas — como adesão, renovação ou endosso — a demora no retorno do associado é um entrave significativo. Em muitos casos, a equipe precisa aguardar dias por uma resposta, o que pode levar à expiração da cotação (geralmente válida

por até 07 dias) e à necessidade de recalcular o valor do seguro.

- Renovação de seguros rurais e penhorados: Essa etapa demanda tempo adicional devido à necessidade de revisar a apólice anterior, consultar o contrato de crédito no sistema e, frequentemente, abrir manualmente o processo quando a automação não ocorre. Trata-se de uma atividade complexa, com várias validações, que prolonga o tempo de execução.
- Vistorias: O principal fator de atraso ocorre quando a vistoria depende da ação do associado. Enquanto a vistoria não é realizada, a apólice não pode ser emitida. Se o prazo estipulado pela seguradora expira sem a conclusão da vistoria, a proposta é automaticamente cancelada, exigindo o reinício de todo o processo.
- Equiparação de propostas: Quando o associado apresenta uma cotação de outra corretora, é necessário abrir um chamado para negociação com a corretora parceira. O tempo médio de resposta pode chegar a 1h30min, o que gera espera adicional e pode impactar a satisfação do associado que aguarda retorno imediato.
- Tratamento de inadimplência: A lentidão está relacionada à dificuldade de contato com associados inadimplentes, especialmente quando os dados cadastrais estão desatualizados. O processo exige análise semanal da base de dados, identificação de casos críticos e envio de mensagens e boletos, o que demanda tempo e atenção constantes da equipe.
- Campanhas de seguros: Durante as campanhas, o volume elevado de propostas recebidas — muitas vezes com dados genéricos ou incompletos — exige diversas correções e reenvios. Isso compromete

a agilidade no processo de cotação e atrasa o atendimento ao associado.

#### **4.2.6 Etapas mais importantes e com etapas que podem ser simplificadas**

Com base nas entrevistas realizadas com os colaboradores da área de seguros, identificaram-se as etapas consideradas mais relevantes para os associados, bem como oportunidades de simplificação de atividades que podem trazer ganhos de eficiência ao processo como um todo.

Etapas mais importantes para o associado:

- **Atendimento ágil e personalizado:** Os associados valorizam um atendimento próximo e humanizado, com retorno rápido e disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, especialmente em situações críticas como sinistros e casos de inadimplência.
- **Resolução de sinistros:** Esta etapa representa o momento em que o associado testa a efetividade do seguro contratado. A agilidade na condução do processo e o acompanhamento contínuo por parte da equipe são considerados essenciais para assegurar a confiança e a satisfação do associado.
- **Oferta assertiva:** Os associados buscam a melhor relação entre cobertura e preço. Nesse sentido, é fundamental que a cotação seja bem direcionada às suas necessidades, com explicações claras e objetivas sobre as coberturas, condições e diferenças entre planos.
- **Confirmação da renovação:** A continuidade da cobertura é percebida como uma etapa crítica, especialmente nos seguros obrigatórios ou vinculados a contratos de crédito. O contato antecipado e a confirmação da renovação com clareza e no prazo adequado são

altamente valorizados pelos associados.

Etapas que podem ser simplificadas ou otimizadas:

- **Automatização do primeiro contato para renovação:** Sugere-se a implementação de um recurso no sistema que possibilite o envio automático da primeira mensagem ao associado, com respostas rápidas (como “sim” ou “não”) que alimentem o acompanhamento do processo pelo gestor responsável. Essa automatização pode reduzir atrasos e facilitar a priorização das tratativas.
- **Facilidade na atualização de dados cadastrais:** A possibilidade de atualizar telefone e e-mail diretamente no portal do colaborador é apontada como uma melhoria necessária. Essa funcionalidade garantiria maior efetividade nos contatos e reduziria perdas de tempo em situações emergenciais.
- **Centralização da gestão da inadimplência:** A criação de uma estrutura específica para tratar inadimplência dentro da própria área de seguros é vista como uma estratégia para aumentar o controle, reduzir o risco de cancelamentos e agilizar a recuperação de apólices em atraso.
- **Melhoria na qualidade das cotações em campanhas:** A padronização das informações enviadas pelas agências durante campanhas promocionais facilitaria o trabalho da equipe de seguros, evitando retrabalhos, atrasos e inconsistências nas cotações. Essa melhoria promoveria maior agilidade e assertividade no atendimento ao associado.

#### **4.2.7 Ações e Mudanças Sugeridas para Otimização do Processo**

As entrevistas realizadas com os colaboradores da área de seguros revelaram sugestões estratégicas e operacionais que visam a melhoria do processo como um todo. As propostas destacam-se pela busca de maior eficiência, agilidade no atendimento ao associado e redução de retrabalho nas interações entre agências e área técnica. A seguir, são apresentadas as principais sugestões levantadas:

A centralização do atendimento de sinistros dentro da área de seguros é vista como uma medida essencial para padronizar os procedimentos e garantir maior agilidade nas tratativas com seguradoras, oficinas e demais envolvidos. A presença de uma equipe dedicada, com disponibilidade em horário comercial, permitiria não apenas respostas mais rápidas, mas também uma gestão mais organizada das ocorrências, reduzindo o tempo de resolução e aumentando a satisfação dos associados.

A indicação de um colaborador exclusivo para a gestão da inadimplência dentro da área de seguros foi amplamente sugerida. Essa função permitiria um controle mais eficaz dos prazos de pagamento, ações proativas na cobrança e atuação preventiva para evitar cancelamentos por falta de pagamento. Além disso, a especialização nesse ponto crítico traria mais fluidez ao processo e suporte aos demais integrantes da equipe.

A capacitação de um colaborador por agência para atuar como ponto de apoio na realização de vistorias — especialmente nos casos em que há pendências técnicas ou dificuldade de acesso ao link de vistoria digital — é uma ação apontada como preventiva. Essa medida poderia reduzir significativamente os cancelamentos por prazos expirados e melhorar a experiência do associado, garantindo que ele receba o suporte necessário no momento da contratação.

A proposta de integrar relatórios e alertas automáticos ao portal do colaborador foi identificada como uma ferramenta de grande potencial para otimização do fluxo de trabalho. A geração automática de tarefas e notificações relacionadas a inadimplências, cancelamentos e outras situações críticas aumentaria a visibilidade das demandas e permitiria uma resposta mais rápida por parte das equipes envolvidas. Tal funcionalidade também contribuiria para um maior alinhamento entre as áreas, além de reduzir o risco de falhas por falta de acompanhamento.

### 4.3 Observação dos processos da área de seguros

Entre os dias 22 de setembro e 3 de outubro de 2025, foram realizadas observações presenciais na área de seguros da cooperativa, em dias e horários intercalados, conforme a disponibilidade dos colaboradores. O objetivo da observação foi acompanhar a execução dos processos operacionais, identificar as rotinas e atribuições dos profissionais envolvidos, compreender a dinâmica interna da equipe, os fluxos de trabalho adotados e os principais pontos de atenção no desempenho das atividades.

Durante o período de acompanhamento, constatou-se que os processos com maior volume de demandas são os de cotação e renovação de seguros. A cotação é realizada por um colaborador responsável e, em dias de maior movimentação, conta com o apoio de outro membro da equipe. O processo de renovação, por sua vez, é organizado conforme os ramos de seguro — automóveis, rural e penhor, residencial e empresarial — e distribuído entre três colaboradores. O ramo de energia solar é alocado mensalmente ao colaborador com menor carga de trabalho nos demais ramos, com o intuito de manter o equilíbrio operacional entre os membros da equipe.

As atividades relacionadas a sinistros são desenvolvidas em dois dias da semana — terças e quintas-feiras, no período da manhã —, sob responsabilidade do mesmo colaborador que executa a emissão de apólices, tarefa realizada às quartas e sextas-feiras, também no turno da manhã. A rotina de tratamento de pendências por e-mail ocorre diariamente no início da manhã, com foco em ajustes e validações necessárias para a continuidade dos processos em andamento.

A atividade de acompanhamento de vistorias não foi observada diretamente, uma vez que, segundo a equipe, trata-se de uma ação pontual e eventual. Atualmente, a área de seguros não dispõe de estrutura para acompanhar todas as vistorias presencialmente, atribuindo essa responsabilidade aos colaboradores das agências, que devem orientar os associados e informá-los sobre o andamento do processo. Cabe destacar que, até aproximadamente dois anos atrás, a cooperativa contava com

um colaborador dedicado exclusivamente a essa função, prática que foi posteriormente descontinuada.

Dessa forma, os processos efetivamente acompanhados foram os de cotação e renovação de seguros, por representarem as atividades de maior demanda e exigirem maior envolvimento da equipe da área de seguros.

#### **4.3.1 Observação do processo de renovação de seguros**

O processo de renovação tem como objetivo garantir a continuidade da cobertura contratada pelo associado. Para isso, a cooperativa conta com uma empresa parceira que, quinze dias antes do vencimento da apólice, envia à área de seguros um e-mail contendo:

- Print do site da seguradora com informações sobre sinistros ou endossos;
- Apólice atual do associado;
- Nova cotação com dados atualizados do bem segurado e valores calculados pelas seguradoras.

Desde 2020, a cooperativa vem implementando automações com tecnologia RPA (*Robotic Process Automation*), que consiste na utilização de robôs de software para executar automaticamente etapas repetitivas dos processos operacionais. No caso da renovação de seguros, a automação identifica o e-mail recebido do fornecedor e realiza a abertura da solicitação no sistema de workflow, direcionando-a à área de seguros sem necessidade de intervenção manual.

Paralelamente, os colaboradores utilizam uma planilha Excel para organizar os seguros a renovar. Na segunda quinzena de cada mês, é gerado um relatório com os contratos que vencem no mês seguinte, separados por tipo de seguro em três abas: automóveis, rural e penhor, residencial e empresarial. Com base nessa planilha, os colaboradores organizam sua rotina e priorizam o contato com os associados.

Quando o atendimento ao associado é iniciado, conforme a ordem estabelecida na planilha, o colaborador acessa o sistema de workflow para verificar se a solicitação de renovação já foi criada automaticamente pela automação. Caso não tenha sido gerada, a equipe sinaliza a área responsável pelo suporte à automação e realiza manualmente a abertura da solicitação. Esse processo envolve localizar o e-mail enviado pelo fornecedor, baixar os anexos, preencher o formulário no sistema, anexar os documentos e, somente após isso, iniciar a análise da proposta. Nessa etapa, o colaborador verifica se houve sinistro, confere se as informações enviadas estão corretas e valida se a cotação está de acordo com a apólice anterior.

Sete dias antes do vencimento da apólice, é enviada uma mensagem via ferramenta de atendimento pelo *WhatsApp*, informando ao associado sobre a necessidade de renovação. A comunicação depende da resposta do associado para prosseguir. Após o retorno, o colaborador confirma o interesse em manter as coberturas e, caso não haja alterações, replica os dados e informa o valor parcelado.

Se houver divergência nas coberturas ou o associado solicitar alterações, o colaborador edita os dados da cotação no sistema, gera um novo cálculo e envia a cotação atualizada. Embora não tenham sido observadas divergências durante o período de acompanhamento, a equipe relatou que já ocorreram erros nos valores ou nas coberturas, gerando despesas para a cooperativa e para o fornecedor. Não há, contudo, registro formal da frequência desses casos.

Após a confirmação do associado, é gerada a proposta de seguro e enviada para assinatura, que pode ocorrer de forma física (na agência), eletrônica ou via aplicativo. Para assinaturas via aplicativo, há uma automação que realiza o envio e monitora o status. Caso não seja assinada, a proposta é devolvida à área de seguros para nova tratativa.

Após à geração da proposta, é enviada uma solicitação à seguradora para validação das informações e emissão da apólice. Caso haja pendências ou recusas, a equipe é notificada por e-mail ou identifica o problema durante o processo de emissão, acionando o associado ou a agência, conforme necessário.

Se o associado não responder à mensagem no *WhatsApp*, a equipe tentará contato telefônico. Caso não haja retorno, até dois dias antes do vencimento, é

enviado um comunicado via *Teams* à agência, solicitando que o gerente de conta entre em contato com o associado. Muitas vezes, o associado responde ao gerente com mais facilidade, seja por WhatsApp, ligação ou visita presencial.

Se, mesmo após a intervenção do gerente, não houver retorno por parte do associado, a renovação é realizada conforme alinhamento interno. Essa medida busca assegurar a continuidade da cobertura, evitando situações de desassistência em caso de sinistro, o que poderia acarretar implicações financeiras e operacionais para a cooperativa, além de comprometer o relacionamento com o associado.

#### **4.3.2 Observação do processo cotação de seguros**

A cotação é o processo de simulação realizado pela área de seguros com o objetivo de estimar o valor do prêmio a ser pago pelo segurado, considerando as coberturas selecionadas, as características do imóvel e o perfil do contratante. Nessa etapa, são definidos os valores de indenização, os riscos cobertos e o custo do seguro, permitindo ao associado comparar as opções disponíveis e escolher a proposta que melhor se adequa às suas necessidades e ao seu orçamento.

O processo de cotação tem início na área de seguros, quando a equipe recebe, via sistema de *workflow*, as solicitações encaminhadas pelas agências. A solicitação de cotação pode ocorrer em razão de uma demanda direta do associado ou de uma oferta que ainda será realizada pela agência. Ao receber a solicitação, o colaborador responsável verifica o tipo de seguro solicitado, os dados preenchidos no formulário e os documentos anexados.

Cada tipo de seguro possui suas particularidades quanto às coberturas e exigências. Para seguros de veículos, residencial e empresarial, a cotação é realizada por meio de uma plataforma unificada chamada multicálculo, que permite, com um único preenchimento, obter os valores de diversas seguradoras simultaneamente. Já para os ramos rural, penhor e energia solar, o processo é feito diretamente nos portais das seguradoras, o que demanda mais tempo, pois os dados precisam ser inseridos

manualmente em cada sistema, uma vez que é prática da área de seguros cotar em mais de uma seguradora para oferecer alternativas ao associado.

Durante o período de observação, os principais seguros cotados foram dos ramos residencial (116 cotações), empresarial (64 cotações) e automóvel (55 cotações). O aumento expressivo nas cotações residenciais está relacionado a campanhas de oferta conduzidas pelas agências no mesmo período.

#### **4.3.2.1 Observação do processo cotação residencial**

O seguro residencial é uma modalidade de proteção contratada com o objetivo de garantir a segurança do imóvel e dos bens que nele estão contidos. Ele oferece cobertura contra danos físicos causados por eventos como incêndios, vendavais, alagamentos e queda de raios. Além disso, pode incluir proteção ao conteúdo da residência — como móveis e eletrodomésticos — e cobertura de responsabilidade civil, destinada a indenizar terceiros em caso de danos involuntários causados pelo segurado.

A contratação é formalizada por meio de uma apólice, na qual são definidas as coberturas contratadas, os valores de indenização e as condições gerais do seguro. O segurado paga um prêmio, que corresponde ao valor do seguro, geralmente parcelado. Em caso de sinistro, a seguradora avalia os danos e realiza a indenização conforme os limites e condições estabelecidos na apólice.

Ao receber a solicitação, o colaborador responsável verifica o tipo de seguro solicitado, os dados preenchidos no formulário e os documentos anexados.

No caso do seguro residencial, o processo de cotação envolve as seguintes etapas dentro do sistema. Inicialmente, o colaborador acessa o multicotador, seleciona a agência, o tipo de processo como novo orçamento e o ramo do seguro. Em seguida, é aberta a tela para preenchimento dos dados do segurado, como CPF ou CNPJ. Se o cliente for associado, o sistema já preenche automaticamente informações como nome, nome social, sexo, estado civil, telefone e e-mail. Também é necessário indicar se o segurado é proprietário ou inquilino.

Na etapa seguinte, são informados os dados do seguro, como o tipo de contratação seguro novo, tipo de cálculo anual e período de vigência. O sistema calcula automaticamente a data final com base na data inicial informada.

A etapa de informações do local exige o preenchimento do endereço do imóvel. Ao informar o CEP, se houver correspondência na base de dados, basta inserir o número do imóvel. Caso contrário, é necessário preencher manualmente o logradouro, bairro, cidade e estado. Também são informados o tipo de construção (alvenaria, container, mista até 25% madeira ou acima de 25% madeira), tipo de ocupação (habitual ou veraneio), tipo de imóvel (casa ou apartamento) e, se for casa, se está localizada em condomínio fechado.

Na etapa de características do local de risco, são selecionadas as condições específicas do imóvel, como: localização em zona rural, presença de terreno baldio nos fundos ou laterais, porteiro eletrônico, cerca elétrica, circuito interno de TV, entre outras. Há ainda opções menos usuais, como presença de isopanel, imóvel desocupado, aluguel por temporada, atividade agropecuária ou industrial no mesmo terreno, e se o imóvel é considerado patrimônio histórico, artístico ou cultural.

A próxima etapa envolve a definição das coberturas. O colaborador seleciona o plano personalizado e informa os valores em reais para cada cobertura, como: incêndio, danos elétricos, despesas com aluguel, furto de bens e roubo, impacto de veículo, indenização por valor de novo, responsabilidade civil familiar, ruptura de tubulações, vendaval e granizo, vidros e espelhos.

Na etapa final, são definidas as condições de pagamento, como quantidade de parcelas e forma de pagamento. Nessa tela também é possível configurar coberturas específicas de cada seguradora, embora essa funcionalidade não seja utilizada com frequência no seguro residencial, exceto em casos muito específicos solicitados pelo associado. Após o preenchimento de todos os campos, o colaborador clica em “calcular” para gerar os valores das seguradoras. Caso algum campo esteja incompleto, o sistema sinaliza em vermelho, indicando a necessidade de correção.

Com os valores gerados, o colaborador acessa a opção de impressão, seleciona as seguradoras que deseja incluir no documento e, embora o sistema

permite envio por e-mail, a prática adotada pela área de seguros é baixar o documento, anexá-lo ao workflow e encaminhá-lo à agência.

Abaixo do documento, é incluído o número da cotação gerada no sistema, e após o envio, à área aguarda o retorno da agência, seja para efetivação ou correção da proposta. Em alguns casos, o seguro residencial exige vistoria, e quando necessário, a área de seguros informa o colaborador da agência para que providencie o acompanhamento.

Dos 116 seguros residenciais cotados no período, 38 foram devolvidos para correção, 29 para efetivação, e desses, 14 precisaram de ajustes adicionais antes da efetivação. As correções mais comuns envolvem alterações nas coberturas (como inclusão de vendaval ou danos elétricos) e ajustes de endereço (zona rural, apartamento ou sobrado). Caso o associado opte pela contratação, o processo retorna à área de seguros para efetivação.

#### **4.3.2.2 Observação do processo cotação empresarial**

O seguro empresarial é um produto voltado à proteção das empresas contra diversos riscos que possam comprometer suas operações e seu patrimônio. Ele oferece cobertura para danos materiais, responsabilidade civil e outros tipos de perdas decorrentes de eventos imprevistos, como incêndios, roubos, danos elétricos, entre outros. As coberturas podem ser ajustadas conforme as necessidades específicas da empresa e o ramo de atividade exercido.

Assim como no seguro residencial, o seguro empresarial também é cotado por meio do multicotador. O processo inicia com a seleção do tipo de seguro no caso novo, definição da vigência como anual e preenchimento do período de início da cobertura.

Na etapa de informações do segurado, são inseridos dados como o tipo de pessoa (jurídica), CNPJ, e-mail e telefone. Caso o telefone ou e-mail precise ser alterado, há a opção “editar cliente”, que exibe um aviso informando que a alteração impactará o cadastro geral do cliente. Também é informado se o segurado é um órgão

público (municipal, estadual ou federal) e se há isenção de IOF. Outro campo obrigatório é o banco de maior relacionamento da empresa.

Em seguida, são preenchidas as informações do local de risco. Se o cliente for associado, o sistema traz automaticamente os dados de endereço (CEP, logradouro, número, complemento, bairro, cidade e estado). O colaborador deve informar a classe de construção (superior sólida, mista inferior, container, quiosque) e o tipo de contratação: prédio e conteúdo, apenas conteúdo ou apenas prédio. Quando a opção for prédio e conteúdo, é necessário informar o percentual correspondente ao imóvel, às máquinas e instalações, e às mercadorias. Também é informado o valor do risco, ou seja, o valor total a ser indenizado em caso de sinistro.

Outras informações relevantes incluem a localização do estabelecimento (subsolo, térreo, mezanino, primeiro andar ou acima do segundo andar) e se está situado em locais como aeroportos, shoppings, supermercados, estações de metrô, centrais de abastecimento (CEASAs) ou similares.

Na etapa seguinte, é selecionada a atividade principal da empresa, conforme o cadastro da companhia. A partir dessa escolha, o sistema apresenta as seguradoras disponíveis para cotação.

O sistema também solicita informações sobre os sistemas de proteção contra incêndio, como: extintores, hidrantes, sprinklers, detectores de fumaça, brigada de incêndio, proximidade de corpo de bombeiros (menos de 3 km), alarme de incêndio 24h e para-raios.

Em relação à proteção contra roubos, são apresentadas opções como: vigilância armada exclusiva 24h (com ou sem radiofrequência), sensores infravermelhos conectados à central de segurança, alarmes de impacto e abertura, grades em janelas, fechaduras triplas em portas externas, alarme monitorado por empresa de segurança, vigilância desarmada e presença de porteiro 24h em edifícios com elevador. Essas informações geralmente são obtidas por meio de entrevista com o associado ou visita técnica ao local.

Também são selecionadas as características do imóvel, como: prédio tombado ou preservado pelo patrimônio histórico, presença de cofre com alçapão ou boca de

lobo, imóvel desocupado ou em construção, uso de isopanel, existência de outros seguros vigentes para o mesmo risco, cobertura metálica e participação em programas de reuso ou uso eficiente da água.

Na etapa seguinte, são informados os valores das coberturas básicas previstas no processo de cotação, que podem contemplar diferentes situações de risco, tais como incêndio; quebra de vidros, espelhos e mármore; recomposição de registros e documentos; responsabilidade civil por danos morais; eventos climáticos como vendaval, furacão, ciclone, tornado e granizo; danos a anúncios luminosos; responsabilidade civil garagista em casos de colisão, incêndio e roubo; responsabilidade civil do empregador; responsabilidade civil por operações; despesas e/ou perda de aluguel; danos elétricos; roubo e furto mediante arrombamento; além de ocorrências relacionadas a tumultos, greves e lockouts.

Além das coberturas padrão, é possível personalizar proteções específicas conforme as exigências de cada seguradora. No entanto, na maioria dos casos, as coberturas básicas já atendem às necessidades dos associados.

Com todas as informações preenchidas, o processo segue de forma semelhante ao residencial: a cotação é salva, os valores das seguradoras são analisados, o documento é impresso, anexado à solicitação da agência no workflow e enviado para retorno.

Durante o período observado, foram realizadas 64 cotações de seguro empresarial, das quais 14 foram devolvidas para alteração e 8 foram efetivadas, sendo que 3 dessas também passaram por correções adicionais. As principais correções envolveram inclusão de novas coberturas, ajustes nos valores de cobertura para vendaval, incêndio e danos elétricos ou alteração da atividade comercial cadastrada.

#### **4.3.2.3 Observação do processo cotação automóvel**

O seguro automóvel é uma proteção contratada para garantir cobertura em caso de danos ao veículo, a terceiros ou aos passageiros, decorrentes de acidentes, roubos, fenômenos naturais e outras situações previstas em apólice. Ele oferece

segurança financeira ao segurado, permitindo a reparação ou indenização conforme os limites contratados.

O processo de cotação do seguro automóvel é realizado por meio do multicotador, ferramenta que permite simular valores em diversas seguradoras simultaneamente.

A primeira etapa envolve o preenchimento dos dados do segurado, com a busca pelo CPF ou CNPJ do associado. O sistema preenche automaticamente informações como nome, nome social, sexo, estado civil, e-mail e CEP residencial.

Na sequência, são definidos os dados do seguro, como o tipo de contratação (sempre seguro novo), o tipo de cálculo (anual) e a data de início da vigência. O sistema apresenta as seguradoras disponíveis para cotação, e o colaborador pode selecionar individualmente as desejadas, embora, na prática, todas sejam mantidas marcadas para ampliar as opções.

A etapa seguinte refere-se aos dados do veículo, que podem ser informados por placa, chassi, código FIPE ou descrição. Normalmente, utiliza-se a placa, com base no documento do veículo anexado à solicitação. O sistema apresenta uma lista de modelos compatíveis com a base das seguradoras, e o colaborador seleciona o mais adequado. Em seguida, são informados dados como: chassi remarcado (geralmente “não”), veículo financiado (verificado no documento), presença de dispositivo antifurto (alarme, bloqueador, rastreador), blindagem, kit gás, acessórios ou opcionais (preenchidos apenas quando informados pela agência). Também são preenchidos os CEPs de pernoite e circulação, que indicam onde o veículo permanece à noite e onde circula com maior frequência.

Na etapa de uso do veículo, o colaborador informa se o veículo é utilizado para fins particulares, prestação de serviços, táxi ou transporte por aplicativo. Também é indicado se o condutor utiliza o veículo para ir e vir do trabalho ou dos estudos, e se o veículo permanece em garagem ou na rua — sendo comum marcar “sim” para uso e “rua” como local de permanência. Outras informações incluem se o condutor possui CNH (Carteira nacional de habilitação) especial ou é PCD (pessoa com deficiência), se há isenção de impostos e se o veículo é utilizado dois ou mais dias por semana para atividades comerciais, como visitas a clientes ou fornecedores.

Na etapa de perfil do associado, verifica-se se o veículo é guardado em garagem e se o segurado é o proprietário — informação confirmada pelo documento anexado. Caso não seja, é necessário informar a relação com o proprietário (cônjuge, filho, empregado, sócio, pais).

Em seguida, são preenchidos os dados do principal condutor, com a opção de indicar se é o próprio segurado. Caso contrário, devem ser informados CPF, nome, nome social, sexo, data de nascimento, estado civil e tipo de residência. Também é necessário indicar se há jovens entre 17 e 25 anos que residem ou não com o condutor. Se houver, devem ser registradas as informações de faixa etária (17 anos, 18 a 24 anos ou 25 anos), sexo (masculino, feminino ou ambos) e relação com o condutor (filho, enteado ou funcionário).

Na etapa de coberturas, o sistema oferece quatro planos: básico, intermediário, avançado e personalizado. Em geral, utiliza-se o plano básico, com preenchimento dos seguintes campos: valor de mercado do veículo (conforme tabela FIPE), primeira opção de franquia (50%), segunda opção de franquia (25%), danos materiais a terceiros, danos corporais a terceiros, APP – morte por passageiro, APP – invalidez por passageiro, danos morais e despesas extraordinárias. APP (Acidentes Pessoais de Passageiros) é a cobertura que garante indenização por morte ou invalidez permanente dos ocupantes do veículo em caso de acidente.

Na etapa de assistências, são selecionados serviços adicionais como guincho, carro reserva e cobertura de vidros. O sistema oferece três níveis de plano: básico, intermediário e superior. Em geral, opta-se pelo plano intermediário, que contempla guincho ilimitado e carro reserva por 15 dias, atendendo à maioria das demandas dos associados.

Durante o preenchimento, é necessária atenção às limitações de cada seguradora. Algumas oferecem apenas guincho com quilometragem restrita ou carro reserva por poucos dias. Quando o associado solicita guincho ilimitado, essas seguradoras são excluídas da impressão da cotação, evitando que sejam apresentadas opções que não atendem ao perfil solicitado.

A cobertura de vidros é selecionada no plano superior, garantindo proteção para para-brisa, laterais, traseiro, faróis e retrovisores. Além disso, algumas

seguradoras disponibilizam coberturas complementares, como reparo rápido, martelinho de ouro e pintura, que podem ser incluídas manualmente pelo colaborador quando disponíveis.

Outro ponto relevante é a escolha entre “livre escolha de guincho” e “rede referenciada”. A segunda opção é a mais utilizada, pois permite que a seguradora defina o prestador de serviço, o que resulta em desconto no valor do seguro e maior controle sobre o atendimento.

Após o preenchimento completo, o colaborador salva a cotação, analisa os valores das seguradoras, imprime o documento, anexa à solicitação da agência e aguarda o retorno. O sistema permite personalizar o PDF, selecionando quais seguradoras e opções de franquia serão apresentadas ao associado. Quando há espaço, é comum apresentar duas opções de franquia (50% e 25%) para que o associado possa comparar custo do seguro e valor da franquia em caso de sinistro.

Durante o período observado, foram realizadas 55 cotações de seguro automóvel, das quais 18 foram efetivadas. Das 37 cotações que passaram por correção, 10 foram efetivadas após ajustes. As correções mais frequentes envolveram:

- Inclusão ou exclusão de carro reserva
- Alteração do principal condutor
- Inclusão de cobertura para guincho ilimitado
- Ajuste na franquia (percentual ou valor)
- Correção no uso do veículo (particular, comercial, aplicativo)
- Alterações nas coberturas, como inclusão de pequenos reparos, guincho, carta verde

Caso o associado deseje efetivar a proposta, a agência devolve a solicitação à área de seguros, que então realiza a geração da proposta no sistema. No caso de seguros automóveis, todos os contratos novos exigem vistoria prévia antes da emissão da apólice.

Essa vistoria pode ser realizada presencialmente, em oficinas ou postos licenciados pela seguradora, ou de forma remota, por meio de um link enviado ao associado, que permite o envio das fotos do veículo diretamente à seguradora. Por isso, ao encaminhar o processo para coleta de assinatura, a área de seguros já orienta sobre a necessidade da vistoria.

Quando a assinatura é feita via aplicativo, o processo não retorna à agência, mas as equipes já estão cientes de que essa etapa é obrigatória. Somente após a conclusão da vistoria e validação pela seguradora é que a apólice é emitida e o veículo passa a estar segurado.

Caso haja pendências ou recusa por parte da seguradora, a área de seguros recebe uma notificação por e-mail e inicia o processo de tratativa. Atualmente, o acompanhamento das vistorias não é centralizado, sendo feito apenas em casos pontuais.

Durante o período observado, foram registrados 8 casos de vistorias acompanhadas diretamente pela área de seguros, nos quais o processo permaneceu sob monitoramento interno. Nesses casos, o colaborador acessava diariamente os portais das seguradoras para verificar se a vistoria havia sido concluída, garantindo agilidade na emissão da apólice.

#### **4.4 Análise de Documentos Institucionais e Procedimentos Padrão**

Para compreender a estrutura dos processos e verificar a aderência entre prática e padrão institucional, foi solicitado apoio à área de seguros, que compartilhou documentos operacionais, materiais de apoio e relatórios gerenciais. O objetivo foi analisar os fluxos internos e identificar oportunidades de melhoria, sem expor dados sigilosos ou valores de carteira, mantendo o foco na representatividade dos ramos e na dinâmica dos processos. Entre os materiais disponibilizados, destacam-se:

- Manual de Assistências Automóveis: documento interno que consolida as particularidades das seguradoras quanto às assistências, como guincho, adicionais e limites. Inclui quadros comparativos entre planos

de cobertura, detalhando serviços como carro reserva, assistência a vidros, carta verde, pequenos reparos e subitens como quilometragem de guincho, cobertura de faróis, retrovisores e palhetas, permitindo rápida visualização das diferenças entre os pacotes ofertados

- Passo-a-passo da Cotação no Multicálculo: disponível no repositório interno, esse documento detalha como usar o sistema de multicálculo para os seguros automóveis, com instruções e vídeos explicativos.
- Cartilha de Vistoria: orienta sobre o acompanhamento das vistorias nas seguradoras, informando prazos e canais de consulta. O link para a vistoria é enviado ao associado em até 2 horas após a proposta, com prazo de conclusão de 5 dias, exceto em duas seguradoras que operam com prazos reduzidos (72h e 3 dias), o que impacta diretamente nas recusas.
- Guia de Vistoria Digital: material explicativo com orientações detalhadas sobre como o associado deve realizar a vistoria digital. O conteúdo inclui instruções passo-a-passo e imagens das telas do aplicativo, facilitando o entendimento do processo e reduzindo erros na captura das fotos. A padronização das imagens enviadas contribui para a melhoria da conformidade e para a diminuição das recusas por inconsistência nas evidências.

Além dos materiais operacionais, também foram analisados relatórios gerenciais fornecidos pela área de seguros, com o objetivo de apoiar a compreensão dos fluxos, identificar gargalos e avaliar a performance dos diferentes ramos de seguro. Esses relatórios incluíram *dashboards* de representatividade por ramo, índices de propostas recusadas, apólices canceladas e inadimplência, permitindo uma análise quantitativa e qualitativa dos principais pontos críticos do processo, sendo eles:

- Representatividade dos tipos de seguro: Conforme apresenta o Tabela 1, a análise do *dashboard* de seguros vigentes revelou a seguinte distribuição por valor e quantidade.

Quadro 6 - Representatividade dos tipos de seguros vigentes

<b>Ramo de Seguro</b>	<b>% Valor</b>	<b>% Quantidade</b>
Automóvel	37%	42%
Residencial	32%	10%
Empresarial	9%	7%
Energia Solar	7%	2%
Rural e Penhor	15%	39%

Fonte: Autora (2025).

O ramo rural apresentou alta representatividade, especialmente em quantidade, o que se justifica pela forte vinculação às operações de crédito rural. Muitos associados optam por contratar seguros para máquinas e equipamentos agrícolas, que possuem alto valor agregado, como forma de proteger o patrimônio financiado.

Por outro lado, os ramos automóvel e residencial, embora próximos em representatividade por valor (37% e 32%, respectivamente), apresentam significativa diferença de ticket médio. O seguro automóvel tem valor 3,4 vezes superior ao residencial, o que reforça sua relevância financeira para a cooperativa.

- O relatório de propostas contratadas e recusadas, referente ao segundo trimestre (abril a junho), apontou que 6% das propostas geradas foram recusadas. No ramo de automóveis, concentrou-se 13% dessas recusas, cujos principais motivos estão apresentados na Tabela 2.

Quadro 7 - Motivo para recusas das propostas

Motivo	% Quantidade
Vistoria digital não realizada	28,03%
Falta de vistoria/inspeção	22,64%
Cancelamento a pedido do associado ou cooperativa	13,21%
Vistoria rejeitada	7,55%
Bônus indevido	5,66%
Falta de documentos para análise	3,77%
Falta de pagamento	3,77%
Risco sem aceitação	3,77%

Fonte: Autora (2025).

A soma dos motivos relacionados à vistoria representa 63,88% das recusas, evidenciando que essa etapa é crítica para a efetivação do seguro automóvel. A cartilha de vistoria aponta que os prazos mais curtos de algumas seguradoras estão

diretamente relacionados a esse índice, com 44% das recusas concentradas nas seguradoras com menor prazo de vistoria.

- A análise do relatório de apólices canceladas no segundo trimestre evidenciou que 27,02% das apólices pertencem ao ramo automóvel e 21% ao ramo residencial. Os motivos de cancelamento com maior representatividade encontram-se apresentados na Tabela 3.

Quadro 8 - Motivos para cancelamento

Motivo	% Quantidade
Solicitação do associado	24,60%
Motivo não informado	32,26%
Falta de pagamento/inadimplência	32,66%

Fonte: Autora (2025).

Complementarmente, o relatório de inadimplência de parcelas, com dados atualizados em 03/10, apontou que o ramo de automóveis representa 42,59% da inadimplência total da base.

Diante da representatividade, complexidade operacional e índice de inadimplência, o ramo de seguro automóvel foi selecionado para aprofundamento da análise e aplicação das ferramentas do *Lean Office*, visando identificar oportunidades de melhoria, redução de retrabalho e maior eficiência nos processos internos.

#### 4.5 Mapeamento de fluxo de valor atual

O mapeamento do fluxo de trabalho atual tem como objetivo representar visualmente o processo de cotação de seguros automóveis, destacando as etapas envolvidas, os tempos de execução, os fluxos de informação e os principais pontos críticos. A ferramenta permite identificar desperdícios, gargalos e oportunidades de melhoria, sendo fundamental para embasar a aplicação das práticas do *Lean Office* na cooperativa.

Como etapa inicial da construção do MFV, foi elaborado o Quadro 7, na qual foram organizadas as etapas do processo, os responsáveis, as dependências externas e as principais observações operacionais. Esse levantamento foi feito com base em entrevistas, observações diretas e análise documental, permitindo compreender a dinâmica real do processo antes da representação visual.

Quadro 9 – Etapas do Processo de Cotação de Seguro Automóvel

(continua)

Nº	Etapa	Responsável Principal	Tempo Médio de Processamento	Observações Críticas
1	Solicitação de cotação	Associado / Agência	Não mapeado	Pode ser via WhatsApp ou presencial
2	Abertura da solicitação no workflow	Colaborador da agência	12 min	Preenchimento inicial dos dados
3	Cotação no multicálculo + envio à agência	Área de seguros	28 min	68% das cotações precisam de ajustes

Quadro 9 – Etapas do Processo de Cotação de Seguro Automóvel

(conclusão)

4	Negociação com o associado + retorno da agência	Agência	15 horas	Associado pode solicitar ajustes nas coberturas
5	Efetivação da proposta	Área de seguros	10 min	Geração da proposta e envio para assinatura
6	Assinatura da proposta	Associado / Agência / Automação	15h 55min	Pode atrasar se o associado não assinar
7	Realização da vistoria	Associado / Seguradora	3 dias	63,88% das recusas estão ligadas à vistoria
8	Emissão da apólice	Seguradora	74h 50min	Depende da validação final da seguradora
9	Envio da apólice para associado	Área de seguros	8 min	Envia via whatsapp para o associado

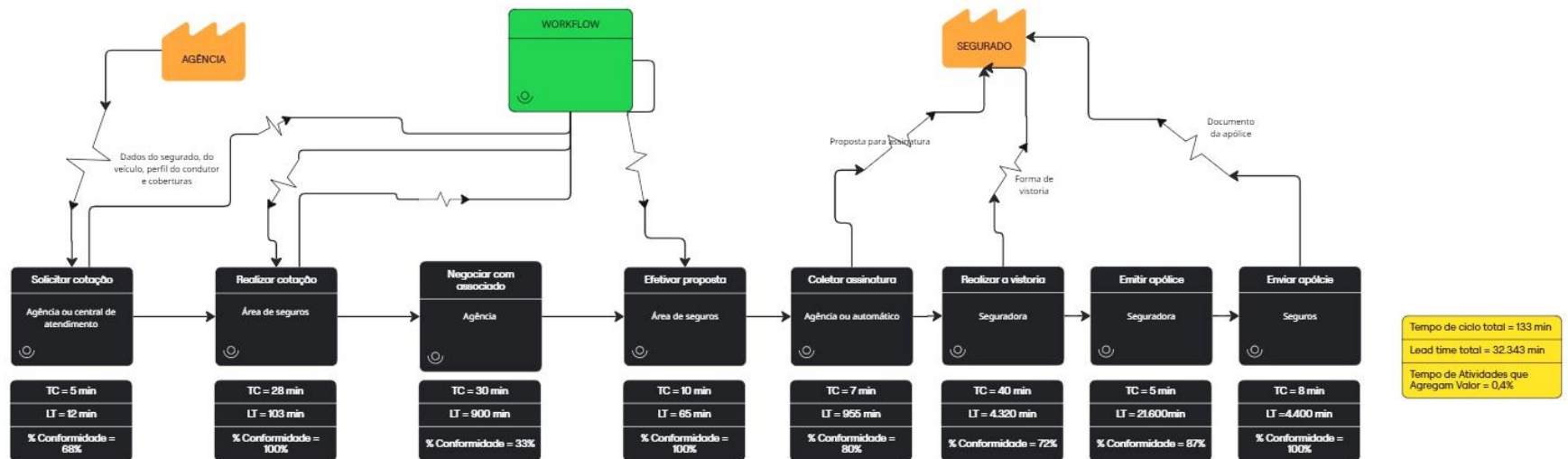
Fonte: Autora (2025).

O mapeamento de fluxo de valor (MFV) atual apresentado na Figura 4 contempla as etapas do processo de cotação de seguros automóveis, desde a solicitação inicial realizada pelo associado até o envio da apólice finalizada. Cada etapa foi detalhada com a identificação do responsável pela execução, o tempo de ciclo (TC) — que representa o tempo efetivo de realização da atividade —, o lead time (LT) — que corresponde ao tempo total decorrido, incluindo períodos de espera —, e o percentual de conformidade, utilizado como indicador da frequência de correções ou falhas observadas em cada etapa.

Para a construção do MFV, foram utilizados dados extraídos diretamente do sistema de workflow da cooperativa, considerando exclusivamente os processos finalizados do ramo de automóveis. A média dos tempos foi calculada com base em registros reais, sendo aplicados filtros para exclusão de valores extremos (outliers), a fim de garantir maior precisão e representatividade na análise.

Além das métricas individuais por etapa, o MFV apresenta os indicadores consolidados do processo: o lead time total, o tempo de ciclo total e o Tempo de Atividades que Agregam Valor(TAV) que representa o tempo que é efetivamente dedicado a atividades que agregam valor ao associado. O restante do tempo é composto por períodos de espera, retrabalho ou processos internos de baixo valor agregado, evidenciando oportunidades de melhoria que serão exploradas nas seções seguintes.

Figura 4 - Mapeamento atual do fluxo de valor



Fonte: Autora (2025).

A partir da elaboração do MFV foi possível identificar gargalos significativos no processo de cotação dentro do setor de seguros da cooperativa. O lead time total registrado foi de 32.343 minutos, enquanto o tempo de ciclo total foi de apenas 133 minutos, o que representa cerca de 0,4% do tempo total efetivamente dedicado à execução das atividades. Esse dado evidencia que a maior parte do tempo é composta por períodos de espera e não por ações que agregam valor ao cliente.

Um dos principais fatores que contribuem para esse cenário é o tempo necessário para emissão da apólice pelas seguradoras, que pode chegar a 21.600 minutos, impactando diretamente o fluxo e a agilidade do processo. Além disso, a etapa de cotação apresenta um tempo de espera de 103 minutos, frente a apenas 28 minutos de execução efetiva, o que reforça a necessidade de revisão dos fluxos internos e da padronização das informações recebidas. Sendo a conformidade das cotações de apenas 68%, reflexo de dados incorretos ou solicitações de correções frequentes, comprometendo a confiabilidade do processo.

No que se refere às negociações, apenas 33% dos processos são encaminhados para efetivação, demonstrando baixa conversão é possível retrabalho. Na etapa de vistoria, a conformidade registrada foi de 72%, indicando a necessidade de um acompanhamento mais próximo ao associado, com orientações claras e suporte técnico, a fim de garantir que a vistoria seja conduzida corretamente e esteja em conformidade com os critérios exigidos pelas seguradoras. Sendo assim, a análise do MFV permitiu identificar os desperdícios que serão abordados na próxima seção.

#### **4.6 Identificação de desperdícios**

A partir da análise do fluxo de valor e da observação prática do processo de cotação de seguros automóveis, foi possível identificar a presença de diversos tipos de desperdícios, conforme os princípios do *Lean Office*. A seguir, são descritas as categorias de desperdício encontradas, com exemplos específicos do processo analisado:

- **Processamento sem valor:** A agência insere os dados do associado no sistema de workflow, e o colaborador da área de seguros precisa repetir esse preenchimento no sistema de multicálculo.
- **Superprodução:** Após a emissão da apólice, ela é enviada via WhatsApp ao associado, mesmo já estando disponível por e-mail e no aplicativo da seguradora, gerando duplicidade de comunicação.
- **Inventário:** Propostas enviadas para assinatura via aplicativo não são concluídas, acumulando pendências que precisam ser enviadas por outra forma de assinatura, ocupando tempo do colaborador que poderia ser dedicado a atividades mais estratégicas.
- **Defeitos:** Erros em dados cadastrais, informações desatualizadas e coberturas solicitadas com base em dados genéricos geram necessidade de correções e retrabalho, afetando a qualidade do processo.
- **Transporte:** É necessário gerar PDFs da cotação e da proposta para anexar manualmente ao workflow. A apólice precisa ser baixada e enviada via WhatsApp. A proposta também é baixada e reenviada para outro sistema de assinatura eletrônica, exigindo novo preenchimento dos dados do segurado.
- **Movimentação:** A assinatura física exige deslocamento até a impressora e posterior digitalização. O associado também precisa se deslocar até um posto autorizado para realizar a vistoria ou seguir instruções específicas para tirar fotos do veículo.
- **Espera:** O processo apresenta pausas em diversos momentos: espera pela emissão da apólice, negociação entre agência e associado,

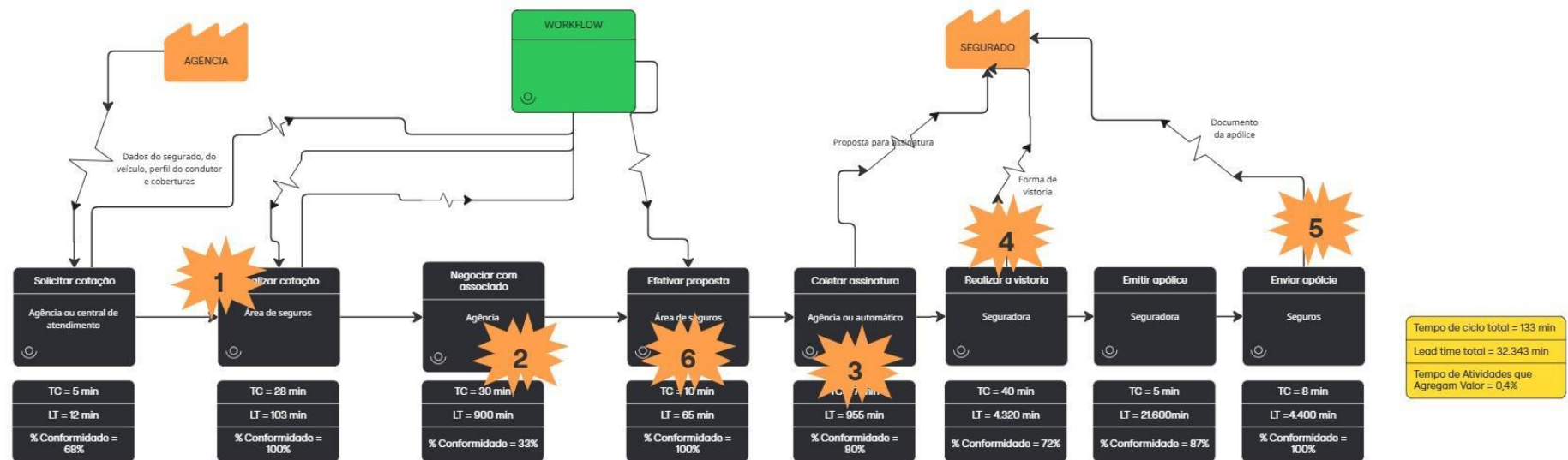
assinatura da proposta, e tempo para a área de seguros realizar a cotação, considerando a fila de demandas de outros ramos.

A identificação desses desperdícios permitiu compreender os principais gargalos do processo e fundamenta a construção de propostas de melhoria, que serão apresentadas na próxima seção.

#### **4.7 Proposição de Melhorias**

Com base na análise dos desperdícios e gargalos identificados no processo de cotação, foram elaboradas propostas com foco na simplificação dos procedimentos operacionais, redução dos tempos de espera e eliminação de atividades que não agregam valor ao associado. Conforme destacado na Figura 5, as sugestões visam promover maior fluidez, eficiência e padronização dos processos.

Figura 5 - Mapeamento atual do fluxo de valor com melhorias identificadas



Fonte: Autora (2025).

A partir da leitura do fluxo representado, foram identificadas seis etapas críticas, numeradas de 1 a 6, que concentram os principais desafios operacionais. Cada uma dessas etapas foi associada a uma proposta de melhoria específica, construída com base nos indicadores levantados e nas necessidades práticas observadas. As melhorias propostas são:

- **Otimização da etapa de cotação:** O tempo médio entre a solicitação da cotação e o envio à agência é de 103 minutos, evidenciando um intervalo significativo. Além disso, há duplicidade no preenchimento de dados, caracterizando processamento sem valor. Embora o conhecimento técnico do colaborador da área de seguros seja relevante para garantir assertividade, essa etapa agrega apenas 27% de valor ao associado. Com isso é proposto a mudança em que as agências realizem diretamente a cotação no sistema multicálculo, enviando à área de seguros apenas para validação e efetivação, especialmente diante do cenário de expansão da cooperativa e do volume crescente de cotações.
- **Gestão da etapa de negociação com o associado:** Apesar de depender da disponibilidade do associado, é fundamental mensurar essa etapa. Atualmente, apenas 33% das cotações são convertidas em contratação, e a ausência de registros sobre os motivos de desistência dificulta a análise. A criação de um dashboard gerencial com indicadores de tempo de negociação, percentual de seguros efetivados e categorização dos motivos de desistência pode trazer maior clareza. Um modelo padronizado de proposta também facilitaria o entendimento do associado. Em uma perspectiva futura, o desenvolvimento de um sistema integrado permitiria uma jornada mais fluida e ágil, ainda que, no momento, iniciativas preliminares sejam mais viáveis diante das limitações tecnológicas.

- Aprimoramento na coleta de assinatura: As propostas enviadas via automação para assinatura digital não foram concluídas no período analisado, e o prazo de expiração de dois dias gera retrabalho para a equipe. O envio do link de assinatura eletrônica por WhatsApp surge como alternativa para aumentar a taxa de adesão e reduzir o tempo de ciclo.
- Acompanhamento da vistoria: Cerca de 28% das propostas não são contratadas por ausência ou erro na vistoria, número expressivo considerando a representatividade do ramo automóveis. O acompanhamento diário das vistorias pendentes pela área de seguros, aliado à orientação ao associado sobre o processo digital e ao reagendamento da vistoria física quando necessário, pode reduzir recusas e melhorar a taxa de conversão.
- Automatização do envio da apólice: O envio da apólice é utilizado também para verificar sua contratação, representando uma atividade repetitiva e de baixo valor agregado. A automatização desse processo, com comunicação imediata ao associado via WhatsApp após a efetivação e arquivamento automático no workflow, elimina a necessidade de conferência manual.
- Efetivação da proposta com validação prévia: Os erros de preenchimento de dados geram retrabalho e atrasos na efetivação. Um checklist automático que valide o preenchimento completo antes da efetivação, aliado à disponibilização da proposta no portal interno, permitiria que gestores acompanhassem o andamento sem necessidade de retorno ao workflow.

Outra proposta de melhoria, ainda que não esteja representada diretamente no fluxo mapeado, refere-se à centralização do acompanhamento da inadimplência, já que representa 32,66% dos seguros contratados. Com a retirada das etapas de

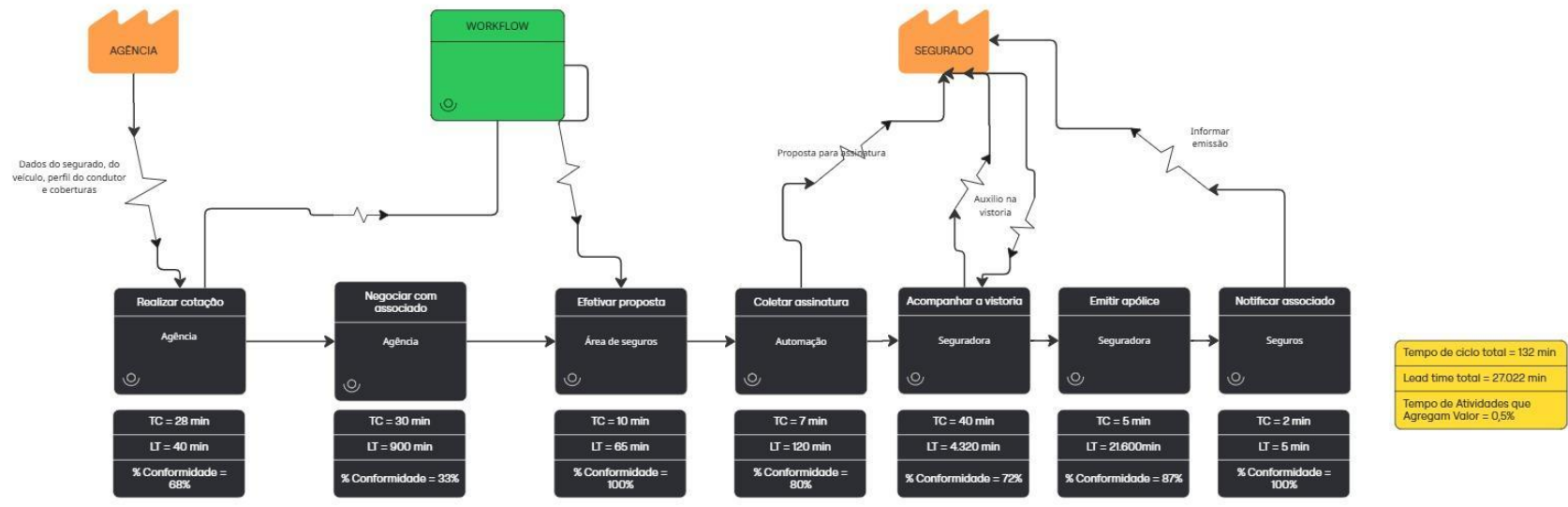
cotação e envio da apólice da responsabilidade da área de seguros, parte do tempo operacional pode ser redirecionado para o acompanhamento centralizado da inadimplência na área. Para isso, sugere-se a automação do envio de notificações ao associado, informando a data prevista para o cancelamento do seguro e alertando sobre a ausência de cobertura em caso de não pagamento.

#### **4.8 Construção do novo fluxo**

A construção do mapa do estado futuro teve como objetivo representar uma versão otimizada do fluxo de cotação, incorporando as melhorias propostas nos tópicos anteriores. O foco principal foi a padronização das etapas, a redução de atividades que não agregam valor e a maior agilidade no atendimento ao associado.

Na Figura 6, apresenta-se o novo fluxo, que evidencia a simplificação das etapas, a redistribuição de responsabilidades e a eliminação de retrabalhos. A principal mudança é a transferência da cotação para as agências, que passam a realizar essa etapa diretamente com o associado, utilizando o sistema multicálculo. A área de seguros assume um papel mais estratégico, voltado à validação e ao acompanhamento das etapas críticas.

Figura 6 - Mapeamento novo do fluxo de valor



Fonte: Autora (2025).

Com a aplicação das melhorias propostas, observa-se uma redução de 0,1% no tempo total do processo. Embora esse percentual pareça discreto, ele é justificado pelo fato de que o maior tempo de espera está concentrado na emissão da apólice, etapa que depende exclusivamente da seguradora e pode levar até 15 dias — um fator externo ao controle da cooperativa. Ainda assim, o novo fluxo permite o acompanhamento contínuo dessa etapa, garantindo que, assim que a apólice for emitida, o processo tenha andamento imediato. Com o tempo, essa prática tende a gerar impactos mais significativos, especialmente na percepção de agilidade por parte do associado.

No modelo anterior, o tempo médio entre a solicitação da cotação e o envio da proposta era de aproximadamente 103 minutos. Com a redistribuição das responsabilidades e a realização da cotação diretamente pela agência, esse tempo pode ser reduzido para cerca de 40 minutos. Essa mudança permite que o associado receba mais rapidamente as opções de seguradoras e valores disponíveis, além de possibilitar ajustes imediatos durante a negociação, conforme suas necessidades. Após a definição, a proposta é encaminhada à área de seguros apenas para validação e efetivação, promovendo maior agilidade e assertividade no atendimento.

Além disso, melhorias no acompanhamento no processo de vistoria contribui para evitar a necessidade de gerar novas propostas por falhas na etapa inicial, reduzindo retrabalho e aumentando a taxa de conversão. A automatização de tarefas como o envio da apólice e das notificações de inadimplência também representa um avanço, ao liberar a equipe especialista em seguros para atividades estratégicas e garantir maior fluidez no processo. De forma integrada, essas melhorias visam reforçar a eficiência operacional e elevar a qualidade da experiência do associado.

#### **4.9 Desenvolvimento de Modelo de Padronização**

Ao longo das observações e da análise do processo de cotação de seguros, identificou-se a necessidade de criar instrumentos capazes de trazer maior organização e consistência à execução das atividades. Entre os pontos levantados,

destacou-se a necessidade de um *checklist* para efetivação, que funcione como etapa de validação após o retorno da agência, prevenindo erros recorrentes e reforçando a qualidade das propostas.

Além disso, observou-se a ausência de um formulário estruturado para registrar os motivos de desistência ou demora na negociação. A padronização dessas categorias permitirá compreender com maior precisão os fatores que impactam a conversão das propostas e apoiar decisões estratégicas. Somado a isso, verificou-se a relevância de adotar um modelo único de proposta de seguro automóvel, com campos obrigatórios e linguagem acessível, capaz de apoiar tanto os colaboradores quanto os associados na compreensão das informações apresentadas.

Nesse mesmo movimento de padronização, foi elaborado o Procedimento Operacional Padrão (POP) de cotação, concebido para orientar as novas etapas do fluxo e garantir maior uniformidade na condução do processo. Esse documento busca assegurar o alinhamento entre as agências já existentes e aquelas que futuramente serão abertas, fortalecendo a consistência das práticas e reduzindo variações operacionais.

#### **4.9.1 Checklist para efetivação**

Durante a análise do processo de cotação, foram identificados erros recorrentes, como preenchimento incompleto ou divergência de dados. Para mitigar essas falhas, propõe-se a criação de um mecanismo de validação capaz de assegurar a qualidade das propostas antes de sua efetivação e apoiar a análise da área de seguros.

Na Figura 7, apresenta-se um modelo de *checklist* padronizado, que deverá ser integrado ao sistema como etapa obrigatória. Essa validação ocorrerá automaticamente no momento em que o gestor enviar a cotação para efetivação, impedindo o avanço do processo caso algum item esteja pendente ou incorreto. Com isso, busca-se reduzir retrabalho, aumentar a assertividade das propostas e reforçar a consistência operacional.

Figura 7 – Modelo de *checklist* para efetivação

<b>Categoria</b>	<b>Itens de Verificação</b>	<b>Status</b>
<b>1. Dados do Associado</b>		
<input type="checkbox"/>	Nome completo preenchido corretamente	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	CPF/CNPJ válido e sem duplicidade	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Contato atualizado (telefone e e-mail)	<input type="checkbox"/>
<b>2. Informações do Veículo</b>		
<input type="checkbox"/>	Placa e Renavam preenchidos	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ano de fabricação e modelo corretos	<input type="checkbox"/>
<b>3. Coberturas e Condições</b>		
<input type="checkbox"/>	Coberturas selecionadas conforme perfil do associado	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Valor do prêmio calculado corretamente	<input type="checkbox"/>

Fonte: Autora (2025).

#### 4.9.2 Formulário com motivos de desistência ou demora na efetivação

Foi proposto a padronização das categorias de motivos de desistência ou demora no retorno do associado, com o objetivo de aprimorar a gestão da etapa de negociação e compreender os fatores que impactam a conversão das propostas. Atualmente, a ausência de um formulário estruturado dificulta a coleta e análise dessas informações, comprometendo a tomada de decisões estratégicas.

Nesse sentido, o gestor deverá informar, ao concluir cada atendimento de proposta não efetivada, a categoria correspondente ao motivo identificado, garantindo padronização no registro e maior clareza sobre os fatores que impactam a conversão das propostas. A seguir, são apresentados os principais motivos definidos para essa etapa de controle.

- Preço elevado em relação à concorrência
- Cobertura não compatível com a necessidade do associado
- Falta de retorno do associado após envio da proposta
- Mudança de decisão do associado
- Seguro já contratado com outra instituição
- Dados incorretos ou incompletos na proposta
- Outros (com campo de observação obrigatório)

Essa padronização possibilitará a geração de relatórios gerenciais mais precisos, a identificação de padrões de comportamento e o direcionamento de ações corretivas, como ajustes na abordagem comercial, revisão das coberturas ofertadas ou melhorias na comunicação com o associado.

#### **4.9.3 Modelo de cotação simplificada do seguro automóvel**

Com o objetivo de garantir consistência nas informações apresentadas e facilitar o entendimento por parte dos associados, foi proposta a adoção de um modelo único de cotação de seguro automóvel. Esse modelo é apresentado na figura 8, contendo campos como dados do associado, coberturas selecionadas, valor da franquia, seguradoras cotadas e observações relevantes, além de utilizar uma linguagem clara e acessível.

Figura 8 - Modelo simplificado de cotação automóvel

## Cotação seguro: Automóvel

### Informações do Associado

Nome Completo:

[Preencha aqui]

CPF/CNPJ:

[Preencha aqui]

Endereço:

[Preencha aqui]

Telefone:

[Preencha aqui]

### Informações do Veículo

Marca/Modelo:

[Preencha aqui]

Ano de Fabricação:

[Preencha aqui]

Placa:

[Preencha aqui]

Chassi:

[Preencha aqui]

### Formas de Pagamento

- **À vista:** [Preencha aqui]
- **Parcelado:** [Preencha aqui] (Número de parcelas e valor)

### Coberturas Principais

- **Cobertura Completa (Colisão, Incêndio e Roubo/Furto):** [Preencha aqui]
- **Responsabilidade Civil Facultativa (RCF) - Danos Materiais:** [Preencha aqui]
- **Responsabilidade Civil Facultativa (RCF) - Danos Corporais:** [Preencha aqui]
- **Acidentes Pessoais de Passageiros (APP):** [Preencha aqui]
- **Assistência 24 Horas:** [Preencha aqui]

### Comparativo entre Seguradoras

Seguradora	RCF (Danos Materiais)	RCF (Danos Corporais)	APP	Assistência 24 Horas
Seguradora A	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]
Seguradora B	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]
Seguradora C	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]	[Preencha aqui]

## Observações

[Preencha aqui com informações adicionais, como franquias, bônus, etc.]

## Validade da Proposta

Esta proposta é válida até: [Preencha aqui]

## Próximos Passos

Entre em contato com a cooperativa para confirmar sua proposta. Após a geração da proposta, ela deverá ser assinada e, em seguida, será necessário realizar a vistoria do veículo. Com a vistoria aprovada, a apólice será emitida e enviada por e-mail, e então seu veículo estará oficialmente coberto.

Fonte: Autora (2025)

### 4.9.4 Procedimento Operacional Padrão de Cotação

Na Figura 09, apresenta-se o documento elaborado para apoiar as agências na execução do Procedimento Operacional Padrão (POP) de cotação. O objetivo de apoiar nas novas etapas que deverão ser realizadas pelas agências dentro da nova proposta de fluxo, garantindo uma maior uniformidade na condução do processo e o alinhamento entre as agências atuais e as novas que serão abertas.

Figura 9 - Procedimento operacional padrão

<b>NOME DA EMPRESA</b>				
Procedimento Operacional Padrão (POP)				
<b>Nome do Processo:</b>				
<b>Cotação de seguros de automóveis</b>				
<b>Objetivo Estratégico:</b>			<b>Indicador Estratégico (opcional):</b>	
Crescimento da receita de produtos e serviços e aumento da eficiência operacional.			Receita de novos seguros	
<b>Código:</b>	<b>Unidade Responsável:</b>	<b>Subunidade Responsável:</b>	<b>Versão:</b>	<b>Página</b>
SEG01	Sede	Seguros	01	1 de 5

**I. PALAVRAS-CHAVE:**

- Seguros; cotação; automóvel

**II. DICIONÁRIO DE TERMOS E SIGLAS:**

Termo/Sigla	Significado
Cotação	É a simulação do valor do seguro feita antes da contratação.
Proposta	É o documento formal que consolida as condições acordadas entre o associado e a seguradora.
Apólice	É o contrato definitivo do seguro, emitido pela seguradora após a validação da proposta e realização da vistoria.

**III. RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:**

- Seguro contratado e apólice emitida para o associado.

**IV. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Referência	Descrição
------------	-----------

<b>Elaborado por:</b> Maria Eduarda Rocha	<b>Aprovado por:</b> Responsável pela área	<b>Data da Aprovação:</b> 10/11/2025
--	---	---

	<b>Nome do Processo:</b>	<b>Código:</b>	<b>Versão:</b>	<b>Página:</b>
	<b>Cotação de seguros</b>	SEG01	01	2 de 5

Referência	Descrição
SEG101	Seguros - Auto - Elaboração de Cotação de Seguro
SEG102	Manual de assistências do seguro auto
SEG103	Cartilha de Vistoria
SEG104	Seguros – Auto- Vistoria Prévia Mobile

#### V. PARÂMETROS PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO:

- **Tempo médio de cotação (TMC):** Mede o tempo entre a solicitação da cotação e o envio da proposta ao associado.
- **Taxa de conversão de cotações (TCC):** Percentual de cotações que resultam em apólices emitidas.
- **Propostas não contratadas por causa da vistoria (PNV):** Número de propostas que não avançaram devido à reprovação ou ausência de vistorias.
- **Índice de satisfação do associado (ISA):** Mede a satisfação do associado com o processo de cotação, por meio de pesquisa simples.
- **Propostas canceladas por inadimplência (PCI):** Quantidade de propostas canceladas por falta de pagamento.

#### VI. OUTRAS OBSERVAÇÕES:

- Certificar-se de que os dados do associado estão atualizados antes de iniciar a cotação.
- Garantir que as coberturas selecionadas atendam às necessidades do associado.
- Informar ao associado que a cotação tem validade de 15 dias, após esse prazo os valores podem sofrer alterações.
- Manter comunicação clara e objetiva com o associado sobre etapas críticas, como vistoria e assinatura da proposta.

<b>Elaboração/Revisão por:</b>	<b>Aprovado por:</b>	<b>Data da Aprovação:</b>
Maria Eduarda Rocha	Responsável da área	10/11/2025

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Cotação de seguros	SEG01	01	3 de 5

## VII. PROCEDIMENTOS:

### Solicitação do associado ou campanha comercial

O processo de cotação inicia quando o colaborador da agência, seja no atendimento presencial ou via WhatsApp, recebe a solicitação do associado ou realiza uma abordagem comercial para oferta de seguro. A partir disso, o colaborador efetua a cotação conforme as necessidades do associado, considerando coberturas e assistências desejadas, para negociação e definição da proposta.

#### 1. Inserir dados do veículo

- Informar placa, chassi, código FIPE, características do veículo (blindagem, kit gás, dispositivos antifurto).
- Preencher CEP de pernoite e circulação.

---

#### 2. Definir perfil do associado e condutor

- Confirmar se o veículo é guardado em garagem e se o segurado é proprietário.
- Caso não seja, informar relação com o proprietário (cônjuge, filho, sócio etc.).
- Preencher dados do condutor principal (CPF, nome, data de nascimento, estado civil, tipo de residência).
- Indicar jovens entre 17 e 25 anos, com faixa etária, sexo e relação com o condutor.

---

#### 3. Selecionar coberturas e franquias

- Escolher plano (básico, intermediário, avançado ou personalizado).
- Informar valores:
- Valor de mercado do veículo (FIPE)
- Franquias (50% e 25%)
- Coberturas: danos materiais e corporais a terceiros, APP (morte/invalidez), danos morais, despesas extraordinárias.

---

#### 4. Definir assistências adicionais

- Selecionar serviços: guincho, carro reserva, cobertura de vidros.

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Maria Eduarda Rocha	Responsável da área	10/11/2025

	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	Cotação de seguros	SEG01	01	4 de 5

- Orientar sobre limitações das seguradoras (ex.: quilometragem do guincho, dias de carro reserva).
- Consultar **Manual de Assistências Automóveis** para consulta detalhada.

---

#### 5. Gerar cotação e enviar ao associado

- Gravar a cotação no sistema, baixar o PDF e enviar via WhatsApp ou e-mail.
- Informar prazo de validade (normalmente 15 dias) e condições da proposta.

---

#### 6. Negociar com o associado e aguardar retorno

- Negociar coberturas, assistências e valores conforme necessidade do associado.
- Aguardar retorno para confirmar interesse ou solicitar ajustes.
- Caso haja ajustes, atualizar a cotação e reenviar.

---

#### 7. Orientar sobre vistoria, assinatura e pagamento

- Explicar necessidade da vistoria (presencial ou digital) antes da emissão da apólice.
- Referenciar materiais de apoio: **Cartilha de Vistoria e Seguros – Auto e Vistoria Prévia Mobile**.
- Informar sobre a importância do pagamento em dia: caso haja inadimplência, o seguro será cancelado e o associado perderá a cobertura.

---

#### 8. Solicitar efetivação à área de seguros

- Após assinatura da proposta, encaminhar solicitação para efetivação.
- Aguardar retorno da área de seguros:
- Se houver pendências: tratar conforme orientação.
- Se não houver: acompanhar conclusão.

---

#### 9. Aguardar retorno da vistoria e emissão da apólice

- Aguardar retorno da área de seguros, que é responsável por monitorar a vistoria e emissão da apólice.
  - Caso necessário, apoiar a área de seguros contatando o associado.
- 

Elaboração/Revisão por:	Aprovado por:	Data da Aprovação:
Maria Eduarda Rocha	Responsável da área	10/11/2025

	<b>Nome do Processo:</b>	<b>Código:</b>	<b>Versão:</b>	<b>Página:</b>
	<b>Cotação de seguros</b>	SEG01	01	5 de 5

**Fim do processo**

A apólice será enviada automaticamente via WhatsApp por integração do sistema.

**VIII. CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:**

<b>Nº da versão</b>	<b>Data</b>	<b>Tipo de alteração</b>	<b>Itens revisados</b>	<b>Responsável pela revisão</b>
01	10/11/2025	Criação	Todos	Maria Eduarda Rocha

**IX. CONTROLE DE APROVAÇÕES PARA USO:**

<b>Data da aprovação</b>	<b>Nome do responsável pela aprovação</b>	<b>Unidade/subunidade aprovadora:</b>

<b>Elaboração/Revisão por:</b>	<b>Aprovado por:</b>	<b>Data da Aprovação:</b>
Maria Eduarda Rocha	Responsável da área	10/11/2025

#### 4.10 Indicadores de desempenho do processo de cotação

Como resultado da análise realizada, foram definidos indicadores de desempenho que permitem monitorar o processo de cotação de seguros de forma contínua. Esses indicadores foram categorizados em três dimensões que foram organizadas no quadro 7, com a descrição de cada indicador, sua categoria e exemplos de cálculo.

Quadro 10 - Indicadores de desempenho

(continua)

Indicador (PT/EN)	Categoria	Descrição	Exemplo de cálculo
Tempo médio de cotação - TMC	Eficiência Operacional	Mede o tempo entre a solicitação da cotação e o envio da proposta ao associado.	Se 10 cotações levaram em média 2 dias cada: TMC = $(2 \times 10) / 10 = 2$ dias
Taxa de conversão de cotações - TCC	Eficiência Operacional	Percentual de cotações que resultam em apólices emitidas.	Se foram realizadas 100 cotações e 60 viraram apólices: TCC = $(60/100) \times 100 = 60\%$
Propostas não contratadas por causa da vistoria - PNV	Qualidade do Processo	Número de propostas que não avançaram devido à reprovação ou ausência de vistorias.	Se 15 propostas não foram contratadas por vistoria em um total de 80: PNV = $(15/80) \times 100 = 18,7\%$

## Quadro 10 - Indicadores de desempenho

(conclusão)			
Propostas canceladas por inadimplência - PCI	Qualidade do Processo	Quantidade de propostas canceladas por falta de pagamento.	Se 12 propostas foram canceladas por inadimplência em 90 emitidas: PCI = $(12/90) \times 100 = 13,3\%$
Índice de satisfação do associado - ISA	Satisfação do Associado	Mede a satisfação do associado com o processo de cotação, por meio de pesquisa simples.	Se 80 associados responderam e 64 deram nota 4 ou 5: ISA = $(64/80) \times 100 = 80\%$

Fonte: Autora (2025).

A análise dos indicadores definidos permite compreender diferentes dimensões do processo de cotação de seguros:

- O Tempo médio de cotação (TMC) evidencia a agilidade do processo, mostrando quanto tempo é necessário para transformar uma solicitação em proposta.
- A Taxa de conversão de cotações (TCC) demonstra a efetividade comercial, indicando quantas cotações realmente se transformam em apólices emitidas.
- O indicador de Propostas não contratadas por causa da vistoria (PNV) revela gargalos relacionados à etapa de inspeção, permitindo identificar falhas ou atrasos que impedem a conclusão da contratação.
- O indicador de Propostas canceladas por inadimplência (PCI) mostra riscos financeiros e a confiabilidade do processo, apontando o impacto da falta de pagamento na manutenção das apólices.

- O Índice de satisfação do associado (ISA) reflete a percepção dos clientes quanto à clareza, agilidade e qualidade do atendimento. Valores elevados indicam que o processo está alinhado às expectativas dos associados, enquanto índices baixos sinalizam necessidade de melhorias na experiência do cliente.

Em conjunto, esses indicadores permitem uma visão integrada do desempenho do processo de cotação, abrangendo agilidade, confiabilidade e percepção do associado. Essa abordagem sustenta a cultura de melhoria contínua proposta pelo *Lean Office*, fornecendo dados objetivos para a tomada de decisão e para o acompanhamento das mudanças implementadas.

#### **4.11 Reunião final com a equipe da área de seguros**

Após o período de acompanhamento e análise do processo de cotação, realizou-se uma reunião de fechamento com a equipe da área de seguros, com o objetivo de apresentar os resultados alcançados no estudo e discutir as possibilidades das melhorias identificadas.

Na ocasião, foram apresentados os dados de representatividade do seguro automóvel, os quais evidenciaram sua relevância para o produto de seguros. Também foi apresentado o mapa do fluxo atual do processo de cotação, retomando os princípios do *Lean Office* e destacando o foco no valor entregue ao cliente, especialmente na redução do tempo de resposta e no atendimento adequado às suas necessidades.

A reunião possibilitou uma reflexão coletiva sobre os motivos que levaram a cooperativa a centralizar o processo de cotação. Entre os pontos levantados, destacaram-se: a existência de uma área de especialistas capaz de assegurar que as coberturas estejam corretas; a facilitação para os gestores diante da complexidade do sistema de seguros e das diferentes assistências oferecidas pelas seguradoras; a necessidade de padronização dos procedimentos; e a oportunidade de oferecer uma consultoria qualificada ao associado. Esses pontos confirmam a estratégia adotada

pela cooperativa e demonstram sua preocupação em garantir segurança, confiabilidade e eficiência ao processo.

Além disso, foram apresentadas sugestões de melhorias e propostas de padronização, com foco em reduzir o *lead time* e aumentar a taxa de conversão das cotações em apólices. A discussão incentivou a equipe a refletir sobre a importância de consolidar uma cultura de melhoria contínua, por meio da padronização de processos, da realização de treinamentos e capacitações, e da busca por sistemas mais integrados e simplificados para a execução das cotações.

Ao final, ficou evidente entre os participantes que existem diversas oportunidades de aprimoramento na área de seguros. A escuta ativa com os colaboradores e a análise detalhada do processo proporcionou uma visão mais analítica e estratégica, que pode ser aplicada não apenas ao setor de seguros, mas também servir como referência para outros processos da cooperativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de cotação de seguros em uma cooperativa de crédito, aplicando os princípios do *Lean Office* para identificar desperdícios, propor melhorias e fortalecer a cultura de melhoria contínua.

A utilização do Mapa do Fluxo de Valor foi essencial para a pesquisa, pois permitiu representar de forma visual e detalhada todas as etapas do processo de cotação. Essa ferramenta possibilitou identificar claramente os pontos de gargalo, os retrabalhos e as atividades que não agregam valor, proporcionando uma visão orientada ao cliente alinhado com o princípio do *Lean* de eliminar os desperdícios e concentrar esforços naquilo que gera valor ao cliente.

Os resultados obtidos demonstraram que a aplicação do *Lean Office* em ambientes administrativos, como o setor de seguros, é viável e contribui para a compreensão da aplicabilidade dessa abordagem em cooperativas de crédito, demonstrando que sua utilização pode gerar impactos positivos tanto na eficiência operacional quanto na experiência dos associados. Além disso, a análise detalhada evidenciou que a ausência de padronização e de indicadores formais de desempenho compromete a clareza das atividades e dificulta o acompanhamento contínuo dos resultados.

O mapeamento mostrou gargalos relacionados ao retrabalho e à duplicidade de informações, bem como sobrecarga em determinados colaboradores, fatores que impactam diretamente o lead time das cotações e a taxa de conversão de propostas em apólices. Esses pontos reforçam a importância de estruturar processos administrativos com base em dados e metodologias enxutas, garantindo maior agilidade, confiabilidade e foco no valor percebido pelo associado.

Conclui-se que a eficiência operacional deve caminhar junto com a entrega de valor ao cliente, fortalecendo a competitividade da cooperativa e estimulando a consolidação de uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua. O estudo contribui tanto para a prática, ao oferecer propostas de melhoria que podem ser implementadas pela cooperativa, quanto para a teoria, ao reforçar a aplicabilidade dos conceitos enxutos em ambientes administrativos do setor financeiro.

Como continuidade desta pesquisa, sugere-se que futuros trabalhos realizem a implementação prática das melhorias propostas, acompanhando os resultados ao longo do tempo por meio de indicadores de desempenho. Além disso, expandir a análise para outros setores da cooperativa, comparando os impactos da aplicação do *Lean Office* em diferentes áreas administrativas. Outra possibilidade é investigar o uso de tecnologias digitais integradas ao *Lean Office*, como sistemas de automação e inteligência artificial, para potencializar ainda mais a eficiência e a padronização dos processos. Dessa forma, a pesquisa não apenas cumpre seu objetivo central, mas também abre caminhos para novas investigações e práticas que fortaleçam a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas de crédito.

## 6 REFERÊNCIAS

SERAPHIM, Everton Cesar; SILVA, Íris Bento da.; AGOSTINHO, Osvaldo Luis. Lean Office em Organizações Militares de Saúde: Estudo de Caso do Posto Médico da Guarnição Militar de Campinas. **Revista Gestão da Produção** [S. l.], 2010, vol.17, n.2, p. 389-405. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a13v17n2.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

AGUIAR, Jaqueline de; LOOS, Mauricio Johnny. A importância do Lean Office. *In: ANAIS SE7EN publicações acadêmicas*. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/anais7/article/view/4315/7666>. Acesso em: 31 maio 2025.

AGUIAR, Milena Cabral. **Análise de causa raiz: levantamento dos métodos e exemplificação**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/23437/23437.PDF>. Acesso em: 15 maio 2025.

ALBANEZ, Izabelle Pazinato. **Implantação do Lean Office no Departamento de Engenharia e Projetos de uma cooperativa agroindustrial**. 2023. Dissertação (Mestrado em Inovações Tecnológicas) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/34412/1/leanofficeengenharia.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

ANTONY, Jiju; SUNDER M, Vijaya; SREEDHARAN, V. Raja; CHAKRABORTY, Ayon. A systematic review of Lean in healthcare: a global prospective. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S. l.] v. 36, n. 8, p. 1370–1391, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2018-0346>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BATTAGLIA, Flávio. **Desafios para pensarmos Lean além das fábricas**. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: [https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo\\_29.pdf](https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_29.pdf). Acesso em: 31 maio 2025.

BRANDI, Davide; CAMPOS, Fernando Celso; MOREIRA, Carlos. Relação entre a gestão do conhecimento e a metodologia do relatório A3 aplicado ao processo de padronização. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 9., 2012 Resende. Anais [...]. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/60616876.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm). Acesso em: 14 maio 2025.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CHOURASIA, Ravi; NEMA, Archana. Review on implementation of 5S methodology in the service sector. **International Research Journal of Engineering and Technology**, v. 3, n. 4, p. 1245–1249, 2016. Disponível em: [https://www.academia.edu/38690063/Review\\_on\\_Implementation\\_of\\_5S\\_methodology\\_in\\_the\\_Services\\_Sector](https://www.academia.edu/38690063/Review_on_Implementation_of_5S_methodology_in_the_Services_Sector). Acesso em: 20 set. 2025.

CARDOSO, Graciele Oliveira Alves.; ALVES, João Mura. Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 8, n. 1, p. 23–35, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1003>. Acesso em: 28 jun. 2025.

DENNIS, Pascal. **Produção Lean simplificada**. Tradução de Rosalia Angelita Neumann Garcia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 192 p.

EVANGELISTA, Clésia de Souza.; GROSSI, Fernanda Machado.; BAGNO, Raoni Barros. Lean Office – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 5, n. 1, p. 462–471, 2013. DOI: 10.18407/issn.1983-9952.2013.v5.n1.p462-471. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoeeengenharia/article/view/28799>. Acesso em: 22 jun. 2025.

DUGGAN, Kelvin.; HEALEY, Tim. **Operational Excellence in Your Office: a guide to achieving autonomous value stream flow with Lean techniques**. New York: CRC Press, Productivity Press, 2016. 290 p.

ERLACH, Klaus. **Value Stream Design: the way towards a lean factory**. Berlin; Heidelberg: Springer, 2012. 340 p. (Lecture Notes in Logistics).

ELKHAIRI, Ayoub.; FEDOUAKI, Faycal.; EL ALAMI, Semma. Barreiras e fatores críticos de sucesso para a implementação da produção enxuta nas PME. **IFAC-PapersOnLine**, v. 52, n. 13, p. 565–570, 2019. DOI: 10.1016/j.ifacol.2019.11.303. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319312571>. Acesso em: 30 set. 2025.

FREITAS, Maria do Carmo Duarte; GREEF, Ana Carolina; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office: operação, gerenciamento e tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2012. 240 p.

FREITAS, Rodrigo de Castro.; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Information management in lean office deployment contexts. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 11, n. 6, p. 1161–1192, 2020. DOI: 10.1108/IJLSS-07-2019-0074. Disponível em: <https://www.emerald.com/ijlss/article-abstract/11/6/1161/134458/Information-management-in-lean-office-deployment>. Acesso em: 22 abr. 2025.

GIL, Antonio. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

GOMES, Mateus Bergoli. **Aplicação de pensamentos do Lean Office para melhoria da gestão em uma empresa familiar**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/21368>. Acesso em: 20 maio 2025.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João.; SILVA, Alessandra Hocayen. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 54, p. 83–103, 2021. DOI: 10.21527/2237-6453.2021.54.83-103. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10336/6632>. Acesso em: 15 maio 2025.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Co-ops for 2030**. Brussels: ICA, 2022. Disponível em: <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 3 jun. 2025.

IYER, Balasubramanian. Cooperatives and the Sustainable Development Goals. In: ALTMAN, M.; JENSEN, A.; KURIMOTO, A.; TULUS, R.; DONGRE, Y.; JANG, S. (eds.). **Waking the Asian Pacific Co-operative Potential**. San Diego: Elsevier, 2020. p. 59–70. DOI: 10.1016/B978-0-12-816666-6.00006-9. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128166666000069>. Acesso em: 20 mai. 2025.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 320 p.

MEINEN, Enio.; PORT, Marcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios – de cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado**. Brasília, DF: Confebras, 2014. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2021/03/Cooperativismo-Financeiro-percurso-historico-perspectivas-e-desafios-de-Enio-Meinen-e-Marcio-Port.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

MEIRA, Ana. Aplicação de princípios Lean Office para redução de desperdícios em ambientes administrativos. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 23, 2025. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/aplicacao-de-principios-lean-office-para-reducao-de-desperdicios-em-ambientes-administrativos>. Acesso em: 10 nov. 2025.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistema Toyota de Produção: uma abordagem integrada ao just-in-time**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 552 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Conheça o coop. 2024**. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop>. Acesso em: 6 jun. 2025.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1988.

OLIVEIRA, Matheus Marques. **Aplicação dos princípios do Lean Office na área de cobrança de uma fintech.** 2023. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/df2e4a6d-caac-45f2-bf74-870c24983b82>. Acesso em: 10 out. 2025.

PIMENTA, Ana Carolina Vieira. **Implementação de ferramentas de Lean Office numa empresa prestadora de serviços.** 2023. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Operações) – Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Braga, 2023. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/89194>. Acesso em: 31 maio 2025.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003. 163 p.

SANTOS, Leonardo Silva dos. **Otimização do processo de licitação através da aplicação do Lean Office: estratégias para uma melhoria contínua.** 2025. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/5291cffb-1cca-4921-bc26-fe44c90f0b90>. Acesso em: 8 jun. 2025.

SOMOSCOOP. **Conheça o coop.** 2024. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/#oquee>. Acesso em: 13 jun. 2025.

TAVARES, Luciano Duarte. **A produtividade e a entrega de valor no sistema de crédito cooperativo (SCC): um estudo multicaso.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2018. 241 p.

TOYOTA. **Sistema Toyota de Produção.** 2022. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sistema-toyota-de-producao>. Acesso em: 16 nov. 2025.

VALENTE, Aline Silva.; ANDRADE, Josiette da Silva Nogueira de.; LUIS, Pamella Peruci Collaço de. Aplicabilidade do Lean Office em um departamento de seguros de uma cooperativa financeira. **Administração Contemporânea**, v. 6, p. 80–93, 2023. Editora ZH4. DOI: 10.51360/zh4.2307-80-94. Disponível em: [https://www.editorazh4.com.br/media/books/ddd2f-adm\\_6\\_vf\\_site.pdf#page=79](https://www.editorazh4.com.br/media/books/ddd2f-adm_6_vf_site.pdf#page=79). Acesso em: 5 set. 2025.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation.** New York: Simon and Schuster, 1996.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.

APÊNDICE A

Apresentação Lean Office no Setor de Seguros da Cooperativa

# TOYOTA

LEAN OFFICE NO SETOR DE SEGUROS DA COOPERATIVA

## A HISTÓRIA DA TOYOTA E A ORIGEM DO LEAN

Japão pós-Segunda Guerra Mundial (década de 1940): O país estava devastado, com escassez de recursos, baixa produtividade e necessidade urgente de reconstrução econômica.

## SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO

Taichi Ohno e Eiji Toyoda. Inspirados em práticas de produção americana\* (como o sistema Ford), mas adaptando a realidade japonesa, desenvolveram.

O TPS se tornou referência mundial, dando origem ao que hoje chamamos de Lean Thinking.

## PRINCÍPIOS

- Eliminar desperdícios (muda).
- Produzir apenas o necessário, no momento certo (just in time).
- Respeitar as pessoas e valorizar o aprendizado coletivo.
- Buscar a melhoria contínua (Kaizen).

## DESPERDÍCIOS

## O QUE É UM PROCESSO?

## QUAIS PROCESSOS ESTÃO ENVOLVIDOS NA FABRICAÇÃO DE UM CARRO?

## O QUE AINDA PODE SER MELHORADO NO SETOR DE SEGUROS?

## LEAN E SEGREX

Aplicação dos princípios do Lean em ambientes administrativos e de serviços. Foco em simplificar processos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência.

## FERRAMENTAS DO LEAN

- Mapeamento de processos (Value Stream Mapping): visualizar o fluxo de trabalho e identificar gargalos.
- 5S: organização do ambiente físico e digital.
- Padronização: criar rotinas claras para reduzir erros.
- Gestão visual: facilitar a comunicação e acompanhamento de tarefas.
- Kaizen: pequenas melhorias diárias que geram grandes resultados ao longo do tempo.

## EXEMPLO DE MAPA DE FLUXO DE VALOR

O diagrama ilustra o fluxo de valor em um processo produtivo. No topo, há uma caixa 'Programação Semanal' que recebe 'Pedido Mensual' e envia 'Pedido de 48 horas' para o 'CLIENTE'. Abaixo, há uma linha de processos numerados de 1 a 8, cada um com um ícone de engrenagem e um símbolo de estoque. Cada processo tem uma caixa de dados contendo: '10000 unidades', '10000 unidades', '10000 unidades', '10000 unidades', '10000 unidades', '10000 unidades', '10000 unidades', '10000 unidades'. Abaixo dos processos, há uma linha de tempo com intervalos de 1 dia, 1 dia, 1 dia, 1 dia, 1 dia, 1 dia, 1 dia, 1 dia. No final, há uma caixa 'Qualidade 100%' e 'Entrega 100%'. O fundo do diagrama tem um padrão de grade.

## O QUE QUEREMOS?

Um ambiente com confiança, colaboração e aprendizado mútuo.

Um cartão de boas-vindas em japonês. No topo, há um ícone do Japão e o texto 'LEAN OFFICE NO SETOR DE SEGUROS DA COOPERATIVA'. Abaixo, o texto 'TAYATTA' em grandes letras brancas sobre um fundo vermelho. No fundo, há uma ilustração de uma mulher em kimono segurando um abanico, o Monte Fuji e uma torre pagoda. O fundo também tem um padrão de grade.

## **APÊNDICE B**

### **Questionário para mapeamento da área de seguros**

1. Quais são as principais atividades executadas por você no processo de seguros, desde a entrada da demanda até a conclusão?
2. Quais atividades sob sua responsabilidade dependem de informações, documentos ou validações de outras áreas ou pessoas?
3. Você utiliza planilhas, relatórios ou controles externos ao sistema principal para realizar suas atividades? Se sim, para qual finalidade?
4. Em quais etapas do processo ocorrem com maior frequência erros, retrabalhos ou divergências de informação?
5. Quais atividades ou etapas você considera mais demoradas ou que geram maior tempo de espera durante o processo?
6. Na sua percepção, quais etapas do processo são as mais importantes para o associado e quais poderiam ser simplificadas ou eliminadas?
7. Quais ações ou mudanças você sugere para otimizar o processo de seguros, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência operacional?