

Sistemas workflows viabilizando estratégias de negócios: um estudo no setor de seguros do Brasil

Sueli Aparecida Loddi ¹

millard@terra.com.br

Sérgio F. Crispim ^{1,2}

scrispim@uol.com.br

1 Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES – SP, Brasil

2 Universidade de São Paulo / EACH – SP, Brasil

RESUMO

O artigo aborda a importância de alinhamento da tecnologia adotada por uma empresa ao seu posicionamento estratégico. Neste sentido estudou-se o caso da ACE Seguros, companhia internacional que vem apresentando elevada competitividade no mercado segurador brasileiro. A empresa adotou uma estratégia de liderança de custos, focou-se no mercado de seguros massificados e desenvolveu determinadas competências essenciais requeridas para suportar sua estratégia e criar uma vantagem competitiva que vem se sustentando ao longo do tempo. Estas competências estão bastante relacionadas ao domínio de determinadas tecnologias que possibilitam uma operação extremamente eficiente e consistente com a proposição de valor para o cliente. Destacam-se, entre estas tecnologias, as ferramentas de workflows, cuja utilização é estudada neste artigo.

Palavras-Chave: Alinhamento estratégico. Workflows. Proposição de Valor. Setor de seguros.

1. INTRODUÇÃO

Apesar de haver no país uma indústria de seguros há mais de 200 anos, dois acontecimentos da década de 1990 impulsionaram significativamente o setor: (1) a promulgação do Plano Real, em 1994, que controlou o processo inflacionário e aumentou o poder de compra da população, que passou a buscar meios de proteger seu patrimônio, incentivando o crescimento do mercado de seguros, e (2) a abertura do mercado nacional de Seguros, em 1996, para empresas de capital estrangeiro, que promoveu a modernização e atualização técnica do setor. De forma geral, população brasileira passou a consumir seguro durante a década de 1990, incorporando a filosofia do seguro em seu cotidiano (FENASEG, 2004; AMADOR, 2003). É possível observar a mudança desse setor da economia nacional a partir da comparação dos Planos Setoriais de Seguros, realizados pela FENASEG. As realidades apuradas em suas duas edições - a primeira, em 1994, e a segunda, em 2004 - revelam a evolução do setor. O quadro 1 ilustra, de forma resumida, a realidade nesses dois momentos.

Quadro 1. Comparação entre os principais tópicos dos Planos Setoriais da FENASEG.

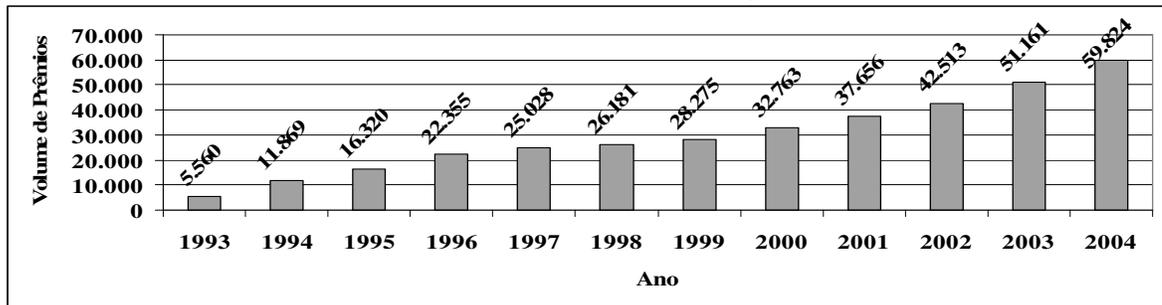
1994	<ul style="list-style-type: none">✓ Pouco conhecimento sobre o funcionamento e benefícios dos seguros;✓ Baixa confiança no setor, que, no passado, já havia causado prejuízos aos clientes;✓ Os preços dos seguros eram impeditivos para grande parcela da população.
2004	<ul style="list-style-type: none">✓ O Setor passa a gozar da confiança da sociedade de forma geral;✓ A população tem conhecimento do funcionamento e benefícios do seguro;✓ Em 2002, o setor comercializa 82,2 milhões de contratos de seguros;✓ Produtos direcionados para as classes C, D e E da população;✓ Anualmente, o setor lança produtos inovadores .

Fonte: FENASEG(2004)

Anualmente, o setor vem ganhando maior representatividade na economia nacional, passando de uma arrecadação de prêmio de R\$ 5,5 milhões, em 1993, para R\$ 59,8 milhões,

em 2004. O gráfico 1 ilustra o crescimento de prêmios do setor entre 1993 e 2003. Se compararmos esses valores com o PIB nacional, teremos que, em 1993, o setor respondia por 1,29% de seu total, passando, em 2004, a responder por 3,38%. De acordo com projeções da FENASEG (2004), estima-se que até 2008 esse percentual chegue a 5%. Como reflexo do crescimento: (1) Amador (2003) apurou os seguintes números do mercado, correspondentes a 2003: 119 companhias seguradoras atuando no País; (2) empregava, direta e indiretamente, cerca de 210 mil pessoas e (3) recolheu R\$ 4 bilhões em tributos aos cofres públicos.

Gráfico 1 – Crescimento de Prêmios do Setor Brasileiro de Seguros entre 1993 e 2004



Fonte: FENASEG(2004); Valores em R\$ Milhões

Mesmo diante de tal crescimento, Bueno (2005) constatou que, em 2004, em uma amostra de 93 companhias, apenas 23 tiveram resultado positivo com a operação de seguros, e 64 registraram prejuízo. Porém, se consideramos o resultado financeiro dessa amostra, em que os investimentos e outros ativos das seguradoras, se incluem, a situação se inverte, com 67 companhias apresentando lucro e apenas 26 prejuízo. O dado indica que obter lucro apenas com a operação de seguros, no Brasil, é muito difícil, e apenas com a operação de volumes financeiros que as seguradoras obtêm lucros.

É inegável a importância da TI no cotidiano das organizações e das pessoas em todas as suas atividades. Ela está presente em lavouras, supermercados, hospitais, aeroportos e em nossos lares, das mais diversas formas, implícita ou explicitamente, integrando e facilitando tarefas. Dentre os diversos setores cujas operações têm por base a TI, destaca-se o de seguros

No que tange ao ambiente empresarial atual a TI assume um papel estratégico e descentralizado, auxiliando o crescimento da competitividade das empresas quando contribui para alcançar os objetivos estratégicos das organizações (PORTER, MILLAR, 1998; TURBAN *et al.*, 2004; McFARLAN, 1998; REZENDE, ABREU, 2003; BOAR, 2002; LAURINDO, 2000)

Para Laurindo (2000), a TI é uma ferramenta que as organizações utilizam para a concretização de suas metas e objetivos e para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e, se analisada de forma isolada, nenhuma aplicação de TI é fonte de vantagem competitiva, o que se alcança exclusivamente pela exploração contínua da TI e seu perfeito alinhamento com a estratégia do negócio da empresa.

Neste contexto este estudo se propõe a analisar como uma companhia seguradora, que atua no País, utilizou a ferramenta de TI *Workflow* para viabilizar uma inovadora forma de comercializar seguros para as classes de baixa renda.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segue breve revisão da literatura sobre proposição estratégica de valor e workflows

2.1 PROPOSIÇÃO DE VALOR

O posicionamento estratégico baseia-se no trabalho de Porter (1996), que descreve como uma empresa deve adotar um posicionamento perante o seu setor, ou a sua proposição de valor. Ao argumentar como o posicionamento influi no desempenho de uma empresa, o autor define que “*o posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta*”. Dessa forma, o autor propõe três estratégias genéricas de posicionamento: **liderança de custo**, **diferenciação** e **enfoque**.

Na **liderança de custo**, a empresa busca realizar operações de modo a tornar-se o produtor de mais baixo custo, oferecendo produtos ou serviços a preços mais competitivos que a concorrência. Para praticá-la, a empresa deve investir em processos que tragam menores custos de produção e distribuição. Bem sucedida, essa estratégia leva à conquista de uma grande participação de mercado, atendendo a muitos segmentos.

Na **diferenciação**, buscando ser a única em seu setor, a empresa esforça-se para diferenciar seus produtos ou serviços por meio da exploração de uma ou mais características, valorizadas pelos clientes e ainda não exploradas por seus concorrentes. Como consequência de sua singularidade, uma empresa poderá ser “recompensada” mediante a cobrança de um preço adicional cobrado dos clientes (preço-prêmio).

Ao optar pelo **enfoque**, a empresa visa atender a um escopo estreito, ou nicho de mercado, tendo como base uma das estratégias anteriores, de forma mais efetiva ou eficiente do que seus concorrentes que atuam com escopo amplo.

O enfoque de custos buscará atender a comportamentos especiais de custos de alguns segmentos, enquanto o enfoque da diferenciação explorará necessidades específicas dos clientes em certos segmentos. A existência dessas diferenças implica que tais segmentos estão sendo atendidos de forma não satisfatória pela concorrência que utiliza escopos amplos.

Qualquer que seja a estratégia escolhida, ela deve ser implementada de forma clara. Empresas que optam pelo meio-termo das estratégias genéricas de posicionamento não obtêm nenhuma vantagem competitiva e, conseqüentemente, têm competitividade “mediocre”.

2.2 WORKFLOWS

Para Cruz (2000, p. 75) os *Workflows* são “*ferramentas que têm por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e, conseqüentemente, aumentando sua produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia*”.

Os *Workflows* são resultado da evolução das tecnologias de automação de escritório da década de 1970, cujo principal objetivo era reduzir custos por meio da diminuição de papéis a manipular. Tais pesquisas não foram bem sucedidas pela falta, na época de tecnologias de redes de computadores e de profissionais qualificados para operar tais sistemas (ARAÚJO, 2000)

Na visão de Araújo (2000), um *Workflow* é a automação de processos de negócios, de forma parcial ou total, onde documentos, informações e tarefas são passadas de um participante a outro de acordo com um conjunto de regras prédefinidas.

Ao estudar o impacto da tecnologia de *Workflows* nas empresas, Usirono (2003, p. 148-149) concluiu que as empresas que passaram a utilizá-la tiveram os seguintes ganhos: (1) Redução no tempo do ciclo do processo por meio da eliminação de atividades que não agregavam valor ao produto final, tais como conferências, re-trabalho, controles paralelos e cobranças de pendências; (2) padronização do processo, tendo como consequência a redução significativa da quantidade de erros, principalmente na entrada de dados, na preparação do

ambiente para uma certificação de qualidade e retenção de conhecimento, eliminando o risco causado pela possível saída de um funcionário; (3) ganhos na segurança do processo no que refere ao acesso a funções e documentos; (4) maior controle das atividades do processo, uma vez que as atividades são monitoradas de forma constante e apoiadas por processos de cobrança automáticos; (5) redução significativa de esforço de consulta ao histórico de operações e posterior compilação de informações e (6) aumento no índice de eficácia dos casos estudados.

Cruz (2000) classifica as ferramentas de *Workflows* em cinco categorias: *Ad hoc*, Produção ou Transação, Administrativo, Orientado a Objeto e Baseado no Conhecimento. O autor ressalta que, apesar da diversidade de categorias de *Workflows*, as empresas muitas vezes mesclam sua funcionalidade para obter a aplicação adequada às suas necessidades. Os *Ad hoc*, o tipo mais elementar de *Workflows*, são normalmente indicados para ser dinamizar o grupo de trabalho, quando os participantes têm necessidade de executar tarefas individualizadas para cada tipo de documento processado em seu fluxo de trabalho. Um exemplo de aplicações *Ad hoc* são os *Workflows* orientados para *e-mail*, nos quais o fluxo de trabalho flui por meio de um aplicativo de e-mail previamente programado. Ressalte-se que esse tipo de *Workflow*, apesar de eficiente, não suporta aplicações baseadas em grandes volumes de dados (CRUZ, 2000).

Os *Workflows* de Produção e os Transacionais são classificados por muitos autores como dois tipos distintos. Adotaremos aqui a classificação de Cruz (2000), pela qual ambos são colocados na mesma categoria. Para o autor, esse tipo de *Workflow* destina-se ao processamento de grandes quantidades de dados, envolvendo muitas regras de negócios e recursos financeiros vultosos. Tal magnitude de elementos envolvidos faz com que seu desenvolvimento e auditoria passem por um rigoroso trabalho de desenvolvimento e implantação. Envolve vários departamentos dentro da empresa, dada a natureza multifuncional dos processos, o que merece grande atenção no momento de elaboração dos fluxos de trabalho.

Os *Workflows* administrativos são destinados a rotinas administrativas mais complexas que as suportadas por um *Ad hoc*, porém mais simples que as atendidas por um Transacional/Produção. O tipo administrativo é muito semelhante ao *Ad hoc*, no que tange à sua orientação aos correios eletrônicos, porém com capacidade mais elevada, o que o torna ideal para trabalhar com formulários e documentos que operacionalizam rotinas de trabalho que, embora simples e repetitivas, devem ser executadas corretamente (CRUZ, 2000).

Para Cruz (2000, p. 91-92), os *Workflows* orientados a objetos constituem uma versão mais sofisticada dos orientados a transações. O autor ressalta que a teoria da Orientação a Objetos (OO) não surgiu com a tecnologia *Workflow*, mas sim na década de 1980, com uma “*evolução da tecnologia relacional*” destinada a bancos de dados. Os *Workflows* baseados no conhecimento são *softwares* que aprendem a partir de seus erros e acertos, indo além da execução de regras preestabelecidas e incorporando novas exceções a seus procedimentos. A tecnologia que viabiliza este tipo de funcionalidade é a Inteligência Artificial (AI), que permite ao sistema *Workflow* aprender com seus próprios erros. Esse tipo de *Workflow* ainda não está disponível para comercialização, existindo apenas como protótipos (CRUZ, 2000).

3. ESTUDO DE CASO

3.1 A ACE SEGUROS

Proveniente de um grupo segurador internacional, a ACE Limited, a ACE Seguradora S.A. (ACE) começou a operar no final de 1999, por meio da aquisição das operações de

Riscos Patrimoniais do Grupo de Seguros Mundial Cigna, tendo, desde então, participação crescente no setor. A tabela 1 ilustra a evolução da ACE no Brasil entre 2000 e 2004.

Tabela 1 - Evolução da Participação da ACE no Mercado Segurador Nacional

	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento Total	95	149,2	218,4	312,4	390,5
Participação mercado	0,41%	0,59%	0,72%	1,03%	1,13%
Posição Ranking Nacional	35	25	19	17	15

Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP; Valores em Milhões de R\$

Sua estratégia de atuação no País segue em harmonia com a do grupo mundial, dedicando-se a ramos em que alcançou excelência de operação e que lhe ofereçam lucratividade alta, tais como transportes, pessoas e patrimoniais, e, eventualmente outras modalidades. A tabela 2 demonstra a evolução da ACE em seus três principais ramos de atuação. No ramo de transportes, passou da 7ª posição para a 4ª, dobrando sua participação de mercado. No período analisado, teve crescimento moderado em relação ao mercado nacional. Já nos ramos de pessoas e patrimoniais, um considerável crescimento do mercado nacional foi devidamente aproveitado pela companhia, com bons resultados em ambos.

Tabela 2 – Evolução da ACE em seus Três Principais Ramos de Atuação.

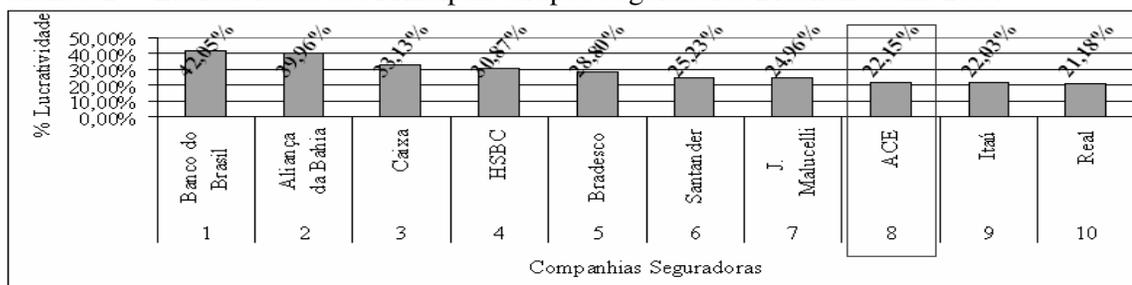
	Transportes		Pessoas		Patrimoniais	
	2000	2004	2000	2004	2000	2004
% Ramo Mercado Nacional	3,58%	3,84	20,52	47,18%	7,43	9,48%
% ACE no Mercado	4,04%	7,97%	0,29%	1,66%	1,88%	3,89%
Posição da ACE no Ramo	7ª	4ª	53ª	16ª	15ª	11ª

Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP

No que tange à lucratividade, a ACE, apesar do pouco tempo no País e de operar em poucos ramos de seguros, já se consolidou entre as seguradoras brasileiras mais lucrativas. Considera-se para as medida de lucratividade a relação entre o Lucro Líquido e o Patrimônio Líquido da companhia; dessa modo, importa o volume de Lucro Líquido em confronto com o Patrimônio Líquido, não o porte da companhia.

O gráfico 2 apresenta a classificação dos principais grupos seguradores em operação no País em 2004. Note-se que a ACE figura na oitava posição, com uma lucratividade de 22,15%, em uma classificação na qual os grupos muitas vezes são formados por diversas seguradoras, controladas em muitos casos, por grandes bancos. Ressalte-se que a variação foi obtida sem a seguradora manter vínculos com grupos nacionais ou instituições financeiras, o que aumenta a sua importância. Essa posição entre as seguradoras mais lucrativas do mercado brasileiro foi conquistada a partir de 2001, quando apresentou lucratividade de 24,21%. Ainda sobre a lucratividade, importa observar que a ACE opera somente com Lucro Operacional, ou seja, todo o lucro vem da operação de seguros, não da operação de investimentos no mercado financeiro.

Gráfico 2 – Lucratividade dos Principais Grupos Seguradores Brasileiros em 2004



Fonte: Elaborado com dados do SES/SUSEP; Valores em Milhões de R\$

Após estudar o perfil do consumidor de seguros, a companhia constatou que seus maiores consumidores encontravam-se em grande parte nas classes A, B e C, sendo o seguro de automóveis e de vida as modalidades mais utilizadas. Normalmente, os seguros eram comercializados por corretores especializados, ou de forma massificada, nos bancos. Era grande a massa de consumidores potenciais nas classes C, D e E sem acesso a esses canais de distribuição, mas se, abordados com uma oferta compatíveis com seu orçamento familiar, certamente passariam a consumir seguros, principalmente nos ramos de Pessoas e Patrimoniais. Tais informações eram de conhecimento geral do mercado, não estando restritas à ACE.

Apoiada nessas constatações de mercado, a ACE aliou a experiência de comercializar seguros por meio de canais de distribuição como Cartões de Crédito e Contas de Concessionárias da Cigna, ao seu profundo conhecimento de seguros, para montar uma proposta inovadora de distribuição de seguros ao concentrar a cobrança do seguro em canais de distribuição que possuíssem conta mensal, cabendo a ACE o gerenciamento do seguro. Os canais de distribuição seriam empresas já consolidadas no mercado, com ampla base de consumidores, provenientes de todas as classes sociais. Os primeiros parceiros a se tornarem canais de distribuição foram concessionárias de energia elétrica, e operadoras de crédito. Juntamente com a conta de energia elétrica o consumidor poderia adquirir um seguro que cobriria danos de panes elétricas e seguros de vida e acidentes pessoais. Nas operadoras de crédito, os seguros oferecidos variavam desde a perda e roubo do cartão até seguros de vida e acidentes pessoais.

O grande trunfo dessa nova forma de distribuição de seguros era o poder de alcance entre as diversas camadas da sociedade. Mesmo que o cliente não mantivesse conta em banco, obviamente consumiria energia elétrica (e pagava por ela) ou possuiria um telefone celular. Nesse tipo de operação de seguros os valores dos prêmios cobrados eram baixos – entre R\$2,00 e R\$ 5,00 - e as coberturas variavam entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00. Estes valores visavam atingir as classes C,D e E, porém as classes A e B poderiam beneficiar-se do produtos oferecidos. Analisadas uma a uma, essas operações de seguros massificados não são capazes de gerar lucro. Porém, com uma distribuição de grande escala por meio dos canais selecionados, o lucro é obtido pelo volume. Assim que um novo produto de seguro massificado atinge o seu ponto de equilíbrio (ponto em que os prêmios obtidos com a comercialização se igualam aos custos de implantação do produto), a empresa passa a lucrar.

A proposição de valor adota pela companhia foi a estratégia de Enfoque na Liderança de Custos, consistente com a proposta de Porter (1996). Na operação do massificado o baixo valor unitário dos prêmios, o único modelo possível era o de produção em escala, onde o lucro é obtido por meio do grande volume de vendas. A companhia estruturou todo o seu aparato tecnológico e operacional para obter o baixo custo necessário. O negócio de massificados soma três milhões de apólices e mil sinistros por mês, o que, em termos de seguro, são números muito altos. Para tanto, o produto oferecido é simplificado, se comparado a seguros tradicionais, e a lucratividade vem da participação de mercado. Em um modelo como este, é essencial um controle rígido de custos.

As grandes seguradoras que atuam em muitos ramos contam com grandes estruturas, mas seu lucro não é operacional – não provém somente da operação de seguros -, é financeiro, ou seja, obtido em aplicações no mercado financeiro. Na ACE, o lucro é puramente operacional; logo, sua estrutura é enxuta e funcional, com rotinas de trabalho otimizadas por meio de processos inteligentes e a Tecnologia da Informação explorada de forma a proporcionar eficiência operacional e trabalho em equipes.

3.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ACE

A estrutura de TI da ACE, encontra-se ilustrada na figura 1. Tal estrutura foi montada para servir ao negócio da ACE no Brasil. Tanto o ERP quanto o CRM, utilizados na ACE, são ferramentas desenvolvidas pela ACE para o grupo mundial, de forma interna nos Estados Unidos, sendo utilizadas por todas as unidades do grupo. Tal diretriz visa facilitar a conciliação de todos os dados do grupo. Os aplicativos, todavia, foram desenvolvidos para mercados onde os negócios de seguros obedecem ao padrão mundial, que é: pequeno volume de apólices, grande volume de prêmios e pequeno volume de sinistros. No entanto, a lógica de funcionamento dos massificados é inversa à desse padrão, com: grande volume de apólices, pequeno volume de prêmios e grande volume de sinistros.

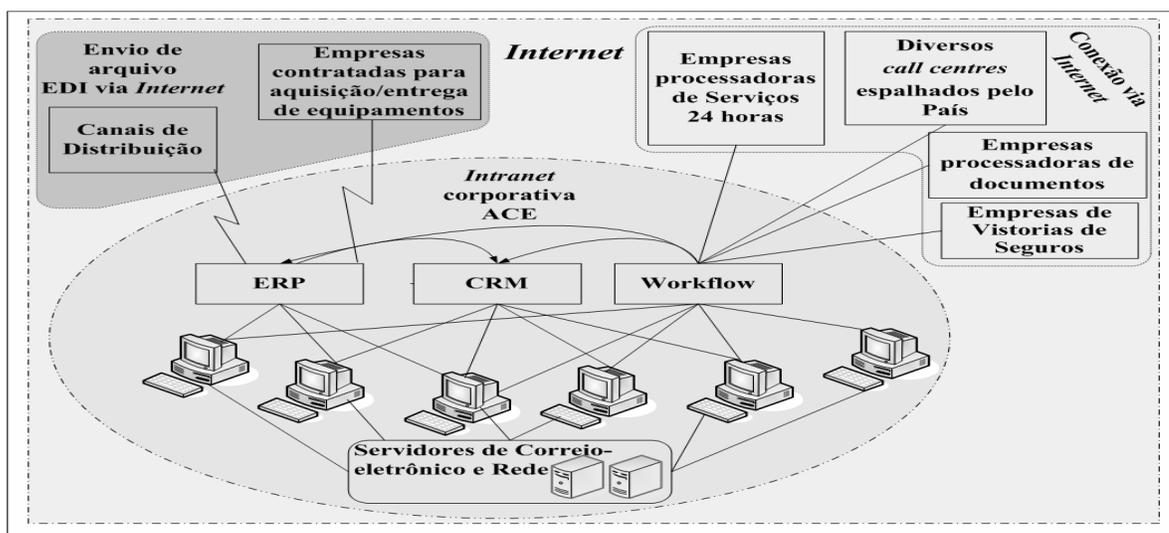


Figura 1 – Estrutura Macro das Ferramentas de TI Utilizadas pela ACE Brasil

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

Para situar a dimensão da operação da ACE, observa-se que a companhia mensalmente tem três milhões os segurados, com média de mil sinistros. Tais números fogem totalmente da capacidade do ERP corporativo. Citando um exemplo do gigantismo da operação, todos os meses todas as seguradoras que operam no País devem enviar arquivos consolidados e detalhados de suas atividades e demonstrações contábeis à SUSEP. No início da operação massificada da ACE, os sistemas da SUSEP, no início, não comportavam o volume de dados enviados, o que exigia vários meses para viabilizar tal transmissão.

Se a operação de massificados tivesse que ser comportada dentro do ERP corporativo, ela estaria inviabilizada, uma vez que demandaria alterações de aplicação dentro desse sistema, como no caso dos seguros de transportes.

Outra grande dificuldade encontrada para viabilizar a operação dos massificados era as dimensões do País, nisto que a atividade exige grande volume de negócios para ser lucrativa. O produto da ACE deveria ter abrangência grande em termos de País, chegando as cinco Regiões. Para tanto seria necessário criar de muitas regionais para o processamento dos sinistros, cujo alto custo inviabilizaria o negócio.

A operação dos seguros não massificados da ACE está totalmente compreendida na estrutura do ERP, por ser semelhante ao padrão mundial de negócios de seguros. Os ajustes quanto ao produtos comercializados no País se deram por meio apenas de estratégias de negócios e não por estruturas especialmente montadas de TI. Buscando soluções tecnológicas para viabilizar o negócio de massificados, a ACE adotou a filosofia de

ferramenta *Workflow*. Quanto à classificação do *WorkFlow* adotado, suas características o incluem na categoria descrita por Cruz (2000) como o tipo Transacional, mesclando, entretanto, com algumas funcionalidades do Administrativo, conforme ilustra o quadro 2.

Quadro 2– Características do *Workflow* da ACE

Características	<i>Workflow</i> Administrativo	<i>WorkFlow</i> Transacional
Grande volume de transações e dados	✓	✓
Grande volume de regras de negócio	✓	
Envolve muitos departamentos	✓	
Empresa orientada a processos	✓	
Ideal para tarefas repetitivas		✓
Orientado por correio eletrônico		✓

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil e referencial conceitual

Outra característica decisiva na escolha da ferramenta *Workflow* foi a possibilidade de implementar a aplicação na *Internet*. Dessa forma, seria possível centralizar a aplicação na base de operações de TI, de onde haveria o acesso para outras empresas e parceiros geograficamente distantes. Seguindo os padrões e diretrizes do grupo, a aplicação de *Workflow* foi desenvolvida internamente, a exemplo do ERP e do CRM, originando um departamento de TI diferenciado do das demais unidades da América Latina. O *Workflow* desenvolvido foi construído de forma a comunicar-se também com o ERP e o CRM locais para maior agilidade e segurança da operação de TI.

A partir da ferramenta de *Workflow* desenvolvida, foi possível oferecer produtos massificados por meio de canais de distribuição com abrangência nacional. Não teria sido possível fazê-lo, se a ACE precisasse ter aberto escritórios em cada Estado do País para viabilizar o trâmite de documentos de sinistros, vistorias de seguros e atendimento telefônico. A operação do massificado baseia-se na integração de diversas empresas terceirizadas, contratadas em locais geograficamente estratégicos para atender às grandes concentrações de clientes. Dessa forma o custo de manutenção do negócio se torna viável e a empresa não se afasta do seu *core business*. A figura 2 ilustra o acesso ao *Workflow* corporativo da ACE.

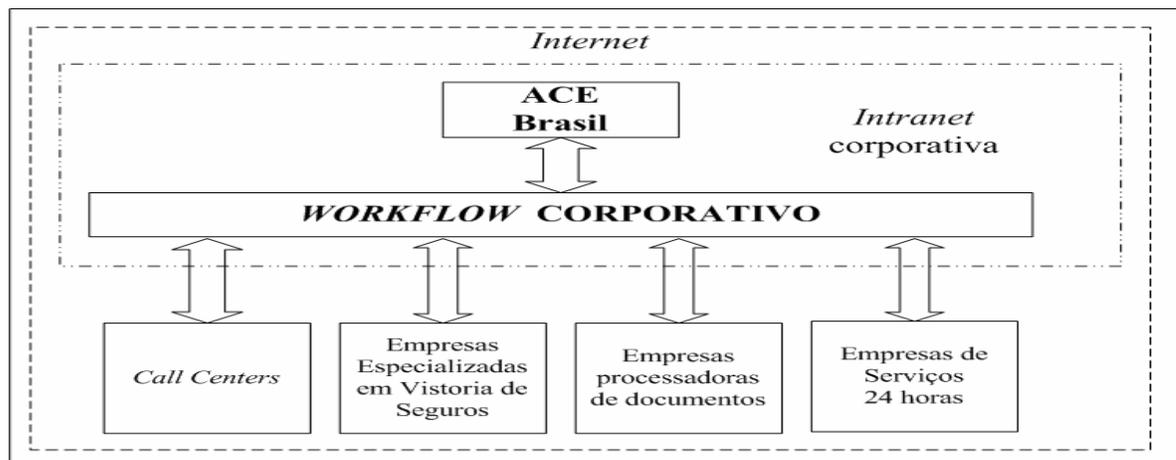


Figura 2– Acesso ao *Workflow* corporativo da ACE

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com o Diretor de Sistemas da ACE Brasil

De acordo com o processo de negócio de massificados, o *Workflow* desenvolvido pode ser oferecido às diversas empresas parceiras da ACE no processo. São elas (1) *Call Centers*, (2) Empresas especialistas em vistoria de seguros, (3) Empresas processadoras de documentos e (4) Empresas contratadas para Serviços 24 horas.

Os *Call Centers* são empresas especializadas no atendimento telefônico de clientes. A ACE contrata diversos *call centers*, situados estrategicamente no País, para o atendimento do cliente em caso de sinistros. Os números para contato são linhas do tipo 0800 com ligação gratuita, e constam nos contratos de aquisição dos seguros. Dependendo da variação da demanda, unidades de *call centers* são adicionadas ou retiradas da rede de atendimento. Em dezembro/2005, a ACE contava com vinte unidades. Durante o atendimento telefônico, os operadores do *call center* registram as informações do chamado no *Workflow*.

As empresas especializadas em vistoria de seguros são contratadas para determinados tipo de coberturas de seguros que demandam vistorias para a efetivação de indenização. Entretanto, a distribuição em âmbito nacional requereria muitos escritórios ou manter especialistas consequentemente viajando, o que seria muito oneroso e inviabilizaria a operação. A solução consistiu em contratar empresas especializadas em vistoria, situadas em pontos estratégicos do território nacional, para atender os chamados da ACE. Para iniciar uma vistoria, a empresa recebe, via e-mail uma notificação do *Workflow* de execução do trabalho. Ao final da vistoria, a empresa registra o laudo no *Workflow*.

Os seguros são atividades que demandam grande volume de documentos para a efetivação tanto das apólices quanto das indenizações. Pos isso, devido à abrangência da operação de massificados, quando um sinistro é comunicado via *call center*, a orientação é de que o cliente envie a documentação necessária para uma caixa postal regional da ACE, com frete pago. Diariamente uma empresa processadora de documento, contratada localmente, recolhe o conteúdo da caixa postal, e monta os chamados processos. Cada processo corresponde a um sinistro e deve estar completo para originar uma indenização. Caso o processo esteja completo, segue para a ACE; caso contrário, a empresa processadora faz contato com o Cliente solicitando as correções.

Em alguns produtos específicos são oferecidos serviços 24 horas tais como chaveiros, eletricitas, encanadores, entre outros. Mais uma vez, é necessária cobertura nacional para esse tipo de serviço. Como esse tipo de oferta de seguros já ficou comum no País, existem diversas empresas que o prestam. Uma vez contratada pela ACE a empresa passa a acessar o *Workflow* e comunicar-se com os clientes cobertos por esse atendimento.

De forma geral, essas empresas têm acesso ao *Workflow* corporativo da ACE por meio da *Internet*, fazendo assim todo o pré-processamento do seguro, com exceção das empresas de serviços 24 horas. Quando o processo chega fisicamente à ACE, está completo no que tange à documentação e pré-análise. A figura 4 detalha o processo de indenização dos massificados da ACE.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dois temas centrais à gestão estratégica das empresas contemporâneas são o posicionamento estratégico de base, que pressupõe a escolha do valor que pretende se entregar predominantemente ao segmento de clientes escolhidos para atender, e as competências essenciais, ou conjunto de atividades que a empresa desempenha particularmente bem e dão suporte à proposição de valor.

O artigo demonstrou como estes conceitos podem ser aplicados a uma empresa seguradora bem sucedida frente aos seus clientes e seus acionistas, no caso ACE Seguros no Brasil. A ACE adotou como posicionamento estratégico de base a liderança de custo, focando-se no segmento de seguros massificados, caracterizado por grande volume de operações de baixo valor unitário. Para viabilizar este posicionamento estratégico a ACE teve de alinhar sua organização, processos e tecnologias à proposição básica de valor e, neste sentido, o artigo concentrou-se na análise dos workflows, demonstrando como eles são utilizados e dão sustentação à competitividade estratégica da empresa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ACE *Relatório Financeiro – Classificação de Riscos do Exercício 2004 da ACE Seguradora S.A.* São Paulo: ACE, 2005.
- AMADOR, P. *A Atividade Seguradora no Brasil - fundamentos, história, regulamentação e prática.* Rio de Janeiro: FENASEG, 2003.
- ARAÚJO, R. M. *Ampliando a cultura de processos de software – um enfoque baseado em Groupware e Workflow.* 2000. 240 f. Tese de Doutorado apresentada a COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- BOAR, B. *Tecnologia da Informação: A arte do planejamento estratégico.* 2ª ed. São Paulo: Berkeley, 2002.
- BUENO, D. Imagem transparente para cresce. *Revista Conjuntura Econômica.* . v. 59, n. 5, p. 22-27, Maio/2005.
- CRUZ, T. *Workflow: A tecnologia que vai revolucionar processos.* 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FENASEG: Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização Site: www.fenaseg.org.br. Arquivos para Download. Data da Pesquisa 08/09/2004.
- LAURINDO, F. J. B. *Um estudo sobre a avaliação da eficiência e eficácia da tecnologia da informação nas organizações.* 2000. 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia) , Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000 .
- McFARLAN, F. W. *A Tecnologia da Informação muda a maneira de competir, In: McGOWAN, W. G. Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. *Como a informação lhe proporciona Vantagem Competitiva.* In: McGOWAN, W. G. *Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.* São Paulo: Atlas, 2003.
- USIRONO, C. H. *Tecnologia Workflow: O Impacto de sua Utilização nos Processos de Negócios. Um estudo de Múltiplos Casos.* 2003. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SUSEP - Site: www.susep.org.br. Arquivos para Download – Seguro e Atos Normativos Rio de Janeiro, 2004. Data da pesquisa: 01/11/2004.

TURBAN, E., McLEAN, E., WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação: Transformando os negócios na economia digital**. Porto Alegre: Bookman, 2004.