

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE CADASTRO PARA REDUÇÃO DA EMISSÃO DE CARTÕES EM UMA OPERADORA DE SAÚDE SUPLEMENTAR**

## **ANALYSIS OF THE REGISTRATION MANAGEMENT PROCESS FOR REDUCING THE ISSUANCE OF CARDS IN A SUPPLEMENTARY HEALTH CARE OPERATOR**

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

Fernanda Pereira Lopes Carelli, UFSC, Brasil, fernanda.pereira.lobes@hotmail.com

Alvaro Guillermo Rojas Lezana, UFSC, Brasil, alvaro.lezana@ufsc.com.br

### **Resumo**

A visão do cliente e sua percepção sobre o negócio são elementos fundamentais que devem ser considerados dentro das empresas, pois um dos canais para promover melhorias na prestação de serviços é estabelecer a escuta contínua do cliente. A empresa estudada neste artigo é uma operadora de saúde suplementar que será nomeada de Operadora X localizada na região de Curitiba. Entre os processos da empresa observou-se um aumento nas reclamações dos clientes referentes ao cartão do beneficiário, que apresentava erros na sua emissão. Neste sentido o objetivo geral deste artigo é propor práticas que auxiliem a redução da emissão dos cartões, de forma a atender as expectativas dos clientes e contribuir com o programa de sustentabilidade da empresa. O artigo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, sendo um estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Utilizaram-se as técnicas de pesquisa documental e de campo, sendo nesta última utilizados os instrumentos de entrevista e questionário para a coleta dos dados. Por meio do mapeamento do processo de gestão de cadastro do cartão do beneficiário foi possível observar oportunidades de melhoria para eliminar falhas e desperdícios do processo. Por outro lado, o questionário de opinião do cliente apresentou a aceitação dos clientes referente à extensão do prazo da validade do cartão, o que gerou propostas de melhoria para diminuir os erros de cadastramento e ampliar a validade dos cartões. Acredita-se que estas melhorias podem resultar na redução de emissões desnecessárias e redução de custos para a empresa.

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços; Mapeamento de processos; Desperdícios.

### **Abstract**

*The client's vision and their perception about the business are fundamental elements that must be considered within the companies, since one of the channels to promote improvements in the provision of services is to establish the continuous listening of the client. The company studied in this article is a supplementary health operator that will be named Operator X located in the region of Curitiba. Among the company's processes there was an increase in customer complaints regarding the beneficiary's card, which presented errors in its issuance. In this sense, the general objective of this article is to propose practices that help reduce the issuance of cards, in order to meet customers' expectations and contribute to the company's sustainability program. The article is characterized as a*

*descriptive research, being a case study with a qualitative approach. The documentary and field research techniques were used, in which the interview instruments and questionnaire were used to collect the data. By mapping the beneficiary's card management process, it was possible to observe opportunities for improvement to eliminate flaws and waste of the process. On the other hand, the customer opinion questionnaire presented the customers' acceptance regarding the extension of the validity period of the card, which generated improvement proposals to reduce registration errors and increase the validity of the cards. It is believed that these improvements can result in reducing unnecessary emissions and reducing costs for the company.*

**Keywords:** *Quality in services; Mapping processes; Waste.*

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de qualidade, que até então era relacionado apenas à perfeição técnica de um produto, evoluiu para adequação do produto ao uso. Ou seja, para conquistar mercados e se manter competitivo, é preciso atender aos requisitos dos clientes quanto aos produtos e serviços (CARPINETTI, 2012).

Cada vez mais as empresas estão conscientes da importância de ações sustentáveis e questões ambientais, que são percebidas e valorizadas por seus clientes, acionistas e outras partes interessadas. A globalização estimula às empresas a incorporar a dimensão socioambiental na gestão. Não obstante, essa é uma visão pela qual as empresas querem associar a suas marcas e projetos. (ETHOS, 2013).

O presente artigo pesquisou uma empresa de saúde suplementar, que é denominada para fins de estudo de Operadora de Saúde Suplementar X. A empresa foi fundada em São Paulo, e a unidade paranaense, iniciou em 1979 em Ponta Grossa, cidade do interior do estado, mas atualmente a sede da empresa esta localizada em Curitiba.

A empresa comercializa planos de saúde para pessoas físicas e jurídicas, os tipos de convenio são: coletivo empresarial, coletivo por adesão e individual ou familiar. A empresa possui certificação ISO 9001:2008. Sua política de qualidade é bem estruturada, estabelece e segue diretrizes estratégicas com o compromisso de melhorar sua excelência em serviços ao cliente.

Somando-se a isto a Operadora de Saúde Suplementar X, possui visão e comprometimento com a responsabilidade social e disponibiliza, anualmente, em sua homepage, relatórios de suas ações e resultados. Sua plataforma de sustentabilidade apresenta princípios voltados à saúde ambiental, com a intenção de reduzir o impacto ambiental dos cartões de clientes por meio de materiais eco eficientes e pelo descarte adequado, priorizando a reciclagem.

No entanto, o setor da qualidade, responsável pelos projetos de melhoria dentro da empresa, apresenta em relatórios de auditoria interna, no setor Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e Serviço de Reclamação ao Cliente (SRC), um alto índice de reclamações sobre os dados pessoais e endereços incorretos, o que remete à necessidade de melhorias no processo de cadastramento do cliente, juntamente com o processo operacional de emissão do cartão.

Desta forma, o objetivo deste artigo é propor práticas de melhoria contínua que possam auxiliar o processo de emissão dos cartões, e contribuir com o programa de sustentabilidade da organização. Para isso foram mapeados os processos de emissão dos cartões com a finalidade de identificar os desperdícios e pontos passíveis de melhoria.

A intenção do artigo é reforçar as diretrizes da organização com foco na responsabilidade social, por meio de sugestão de melhorias no processo de cadastramento dos beneficiários que pode trazer consequências positivas na redução de emissão de cartões excedentes, o que contribui com o meio ambiente e reforça a política de sustentabilidade da empresa.

## **2. QUALIDADE EM SERVIÇOS**

O conceito de serviço tem sido comparado com o conceito do produto que é algo tangível. Assim, serviço é um processo enquanto o produto é um objeto. O serviço consiste em um processo de uma sequência de atividades mais ou menos intangível, que normalmente, tem lugar nas interações com clientes, empregados, recursos físicos, bens ou sistemas do prestador de serviço, que são utilizadas para as soluções de problemas relacionados com o cliente (MARTINS, 2013).

A diferença entre bens e serviço é complexa pelo fato de ambos estarem presentes em tudo que se consome, mas com intensidades relativas diferentes. Como os bens são realizados através dos produtos e serviços, existe uma dificuldade em perceber a quantidade utilizada de bens e serviços, o que leva a caracterização do que é serviço e produto respectivamente (MARTINS, 2013).

De acordo com Paladini (2009) qualidade nunca é definida em termos absolutos, mas em termos relativos. Avaliar o serviço pelo consumidor é o início de tudo, o mercado é o primeiro a ser considerado neste processo, a Gestão da Qualidade pode determinar que características o consumidor deseja e a ação estratégica neste contexto seria sair na frente e criar elementos que influenciam possíveis consumidores, ao invés de descobrir necessidades, passam a criá-las e ajustando o serviço a demanda satisfazendo e adequando a utilização, desta forma tendo uma boa abrangência.

A excelência em serviço é o único fator que influencia o mercado totalmente, e está baseado em recursos exclusivos, as pessoas, sendo elas o principal elemento exclusivo de competitividade. As pessoas são as responsáveis pelo sucesso da excelência em serviços. A média de retorno das empresas que investem na qualidade em serviços é quase o dobro do investimento. As empresas que implantam a qualidade total em serviços, conseguem aumentar a satisfação do cliente, aumenta o número de clientes fiéis e a participação no mercado, entre outros Marques (2007).

Assim, a qualidade total em serviços abrange todos os que estão envolvidos com ela, como funcionários, administradores e clientes externos. A razão disso é que os serviços são considerados como ato, ação e desempenho, assim pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é um cliente. Nesse contexto toda a empresa deve satisfazer as necessidades dos clientes, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interage, levando em consideração os clientes, proprietários e as demais entidades do mercado Las Casas (2008).

## **3. QUALIDADE COM FOCO NO CLIENTE**

Segundo Oliveira (2014), organização deve conhecer seus clientes, que podem estar divididos entre clientes internos, externos, atuais e potenciais. Portanto é preciso ter em vista os requisitos: especificados pelos clientes, inclusive os de entrega e pós entrega; não declarados pelos clientes, mas fundamental para o conhecimento quanto ao uso; os regulamentos de normas estatutárias relacionado ao produto e qualquer outro requisito determinado pela organização.

A Gestão da Qualidade em ambientes de serviços e métodos enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo de específico de relacionamento com o cliente, e que apresenta algumas diferenças básicas do ambiente industrial, por exemplo, o esforço pela qualidade aparece na interação direta e intensa com o cliente, que está sempre presente ao longo do processo produtivo. A produção e o consumo são simultâneos, o feedback é imediato, o cliente participa e interfere no processo produtivo, suas expectativas são dinâmicas e o modelo de execução é difícil de ser padronizado. Serviços e métodos não podem ser protegidos e nem patenteados (Paladini, 2012).

Todo esforço da organização que presta serviços de qualidade, começa com o cliente e é realimentado pelo seu feedback, pois conforme mencionado, a administração moderna e de sucesso é feita por fatos e feedback. Muitas empresas têm sua maior preocupação nos métodos e técnicas, concentram-se em detalhes e na forma de conduzir o trabalho, sem dar muita atenção aos resultados. Não adianta nada ter uma empresa bem estruturada, bem departamentalizada e com pessoal qualificado, se a satisfação do cliente que é o objetivo final não for atingido. (LAS CASAS, 2008).

#### **4. METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, sendo um estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Utilizaram-se as técnicas de pesquisa documental e de campo, sendo nesta última utilizadas os instrumentos entrevista estruturada e questionário conforme apêndice A e B. O questionário foi respondido pelos clientes para identificar a satisfação quanto à emissão dos cartões e a entrevista foi realizada com a assistente de cadastro, para mensurar os procedimentos realizados para a emissão desses cartões, sugerindo assim a possibilidade de diminuir a emissão dos mesmos.

Os passos realizados para o desenvolvimento desta pesquisa foram: 1. Visitas a empresa; 2. Levantamento dos dados; 3. Mapeamento dos processos; 4. Aplicação do questionário com os clientes; 5. Análise de dados e 6. Proposta de melhoria.

Abaixo está especificado como cada uma dessas atividades foi realizada:

- 1) visita a empresa: refere-se á visita para identificação inicial do problema, no setor da qualidade e posteriormente, em uma segunda visita, no setor cadastral, para constatação e análise dos possíveis problemas/ oportunidades de melhoria
- 2) levantamento dos dados: trata-se da entrevista com a colaboradora que trabalha como assistente de cadastro.
- 3) mapeamento do processo: consiste no estudos dos documentos e fluxogramas da empresa.
- 4) questionário com o cliente: trata-se do questionário aplicado com os clientes da empresa.
- 5) análise dos dados: refere-se a estruturação dos dados coletados.
- 6) proposta de melhoria: consiste na sugestão de adequação dos processos das emissões dos cartões dos beneficiários, emitidos no setor cadastral.

O ambiente da pesquisa é a Operadora de Saúde Suplementar X, uma instituição do segmento de serviços assistenciais de saúde.

A oportunidade de melhoria identificada na empresa diz respeito ao desperdício de material e de serviços envolvidos no processo de cadastramento e fornecimento do cartão do beneficiário, resultante do procedimento de inclusão de novos beneficiários, alterações de contrato, e pedidos de segundas vias do cartão.

O número anual de cartões emitidos passa de 130.000, e totalizam mais de R\$60.000,00 de custo anual para a operadora, dentro deste valor, aproximadamente R\$33.800,00 são gastos com a compra do material para confecção do cartão (cartão em branco para impressão á um valor de R\$0,26 por unidade), R\$24.700,00 são gastos com a impressão dos dados e emissão de folders (valor de R\$0,19 por unidade) e despesas com a logística de entrega, não calculada, pois é variável conforme os serviços contratados, entre eles: correio, transportadora, taxi ou motoboy, que depende da situação e da urgência da entrega.

Estes dados são de 2018 e foram fornecidos pela colaboradora da empresa que atua como assistente de cadastro e é responsável pelo controle e pela logística dos cartões.

## 5. RESULTADOS

Conforme entrevista realizada com a assistente do setor de gestão de cadastro da empresa, disponível no (apêndice A), foi possível identificar os processos da área que são: “pré- cadastro, inclusão, exclusão, alteração e análise de dados, e renovações. Também foi relatado na entrevista que “o macro processo do cartão se inicia com captação dos dados cadastrais, no departamento de vendas. Formulários são fornecidos em branco para a empresa contratante, que por sua vez possuem a função de envia-los preenchidos e com a documentação anexada de cada empregado, para que o agente de vendas finalize o contrato. Ao chegar ao setor de cadastros, ficam responsáveis a equipe de assistentes de cadastro, para fazer a verificação manual dos dados preenchidos e dos documentos. No caso de estar tudo conforme, as fichas passam para a etapa de pré- cadastro, que faz a inclusão de dados no sistema, os processos seguintes são os de análise de dados e pedidos de emissão. Os setores envolvidos são: o departamento de vendas e o setor de gestão de cadastro.”.

Referente a identificação de falhas ou oportunidades de melhoria no processo, a entrevista pontuou que: “todos os formulários e contratos recebidos pelo setor de vendas passam pelo processo de pré-cadastro, com a inclusão de dados no sistema, que é realizado de forma manual”. A conferência dos dados fornecidos para os cartões é realizada um dia após a sua solicitação e normalmente o cartão já foi emitido e deverá ser inutilizado. Foi relatado também que: “O sistema até aponta alguns erros, mas não o suficiente para evitar emissões desnecessárias. A intenção é que o sistema crie lembretes para evitar erros e priorizar serviços, mas atualmente todo o processo depende muito da atenção e organização do colaborador.

Quanto as renovações e cancelamentos: “os assistentes possuem bastante autonomia, podendo realizar as renovações e cancelamentos no mesmo dia da solicitação, de acordo com a urgência. O tempo máximo do processo é de dois dias”.

Referente ao vencimento dos cartões, segundo a entrevistada “A validade estabelecida é de 12 meses, e ela informou não conhecer a existência de normas ou estatutos que determine um prazo específico, que justifique esse tempo de validade”. Também destacou que os colaboradores da operadora e algumas empresas estatais possuem uma validade do cartão mais estendida, mas não possui conhecimento dos requisitos necessários para essas exceções, somente o departamento de gestão de vendas, que efetua os contratos, dispõe da informação.

Por fim referente aos custos foi relatado que: no ano de 2018: “com base no número de beneficiários do ano passado que era de 121.000 e mais as segundas vias solicitadas pelo contratante e pela própria empresa por motivo de alteração no cadastro, realizou-se em média 130.000 emissões a um custo unitário aproximado de R\$0,45. Sendo o cartão em branco adquirido por R\$0,26 e o custo com a impressão e com folders R\$0,19 por unidade. O valor anual ultrapassa R\$60.000,00, pois também são inclusos os gastos com a logística da entrega, realizada por correio, transportadora, taxi ou motoboy, conforme a urgência.”.

### 5.1 Mapeamento e análise do macro processo do Cartão do Beneficiário

Em entrevista com o colaborador do setor de gestão de cadastros foi possível identificar os três processos que compreendem o macro processo do cartão do beneficiário, são eles: processo de vendas realizado pelo departamento gestão de vendas, processo de cadastro e processo de emissão do cartão magnético realizados pelo setor de gestão de cadastro.

O quadro 1 demonstra quais são os desperdícios encontrados nos processos e como podem ser eliminados ou minimizados.

n°	Desperdício	O que é desperdício	Como eliminar/minimizar
1	Superprodução	O processo de emissão de cartões gera produção excessiva, por conta dos erros de cadastro e conferência.	Estabelecer uma sequência de trabalho, criar normas e padrões no local de trabalho para cada processo e dispositivos de sinalização para prevenir o processamento adiantado.
2	Espera	O processo de pré-cadastro necessita esperar o envio dos formulários preenchidos manualmente pelo departamento de gestão de vendas, para posteriormente fazer a conferência e inclusão dos dados no sistema.	Certificar quanto a disponibilidade e funcionalidade de equipamentos e software, para preenchimento online dos formulários.
3	Sobreprocessamento	Nas etapas de pré-cadastro, emissão de cartões e conferência do analista, a tarefa de verificação dos documentos se repete e é feita de forma incorreta, porque os dados são cadastrados de forma incorreta.	Revisar as etapas que agregam valor em cada processo e dinamizar ou eliminar etapas sempre que possível, realizar as tarefas de conferência de maneira correta.
4	Estoque	No processo de gestão de vendas o preenchimento de formulários é manual e apresenta um volume alto de papel.	Certificar quanto a disponibilidade e funcionalidade de equipamentos e software para preenchimento online dos formulários.
5	Movimentação	No processo de gestão de vendas é necessária a movimentação dos formulários para o setor de gestão de cadastros.	Considerar a compra ou desenvolvimento de software para preenchimento online dos formulários, para eliminar múltiplos envios. Organizar arquivos eletrônicos no computador, de modo que possa localizar por referências.
6	Defeitos e correção	No processo de gestão de vendas os formulários são preenchidos de forma manual, desta forma os dados ilegíveis, gera a necessidade de correções futuras. No processo de emissão de cartões é necessário entrar em contato com a fornecedora para cancelamento de cartões com dados incorretos. E no processo de conferência do analista realiza-se a tarefa de verificação após o pedido de emissão.	Revisar as etapas que agregam valor em cada processo e dinamizar ou eliminar etapas sempre que possível, realizar as tarefas de conferência de maneira correta.
7	Transporte	No processo de entrega de cartões ao solicitante, realizados pela empresa terceirizada, identificou um desperdício de transporte, pois os cartões incorretos são enviados sem necessidade ao cliente.	Eliminar ou reduzir os gastos com transportes desnecessários, com a impressão dos dados corretos no cartão.

Quadro 1: Desperdícios do macroprocesso cartão do beneficiário.

Fonte: Os autores, 2019.

Os desperdícios foram identificados conforme os dados disponibilizados pela empresa e de acordo com a entrevista com a colaboradora da área de cadastro.

## 5.2 Processo da área de vendas

Para compreender o processo da área de vendas, foi descrita cada etapa do processo, são elas:.

a) comunicação com departamento de vendas: O primeiro contato com o cliente pode ser realizado através dos seguintes canais de comunicação: visitas, telemarketing (televendas), homepage, e-mail ou contato pessoal. Esse contato pode acontecer de duas formas: Contato

receptivo, quando o cliente entra em contado ou contato ativo, quando a equipe de agentes de comercialização entra em contato com as empresas (pessoa jurídica).

b) apresentação do convenio: O departamento de vendas faz a apresentação do serviço com as informações necessárias para a aquisição do plano, desde coberturas, abrangências, carências, valores, coparticipação e pró-rata.

c) preenchimento dos formulários: Quando o cliente decide pelo plano, é elaborada uma proposta ou orçamento do plano de saúde. A seguir o departamento de vendas, faz a aplicação dos formulários de cadastramento em que o vendedor ou o próprio cliente preenche a mão. Portanto, os formulários podem ficar ilegíveis, e como medida de segurança dos dados apresentados, tiram-se cópias dos documentos originais para verificação e conferência dos dados pelo setor de gestão de cadastro.

d) análise dos dados: São analisados os dados e informações dos clientes pessoa jurídica ou pessoa física.

e) entrevista médica e declaração de saúde: Para fechar o contrato é necessário à realização de uma entrevista médica, para preenchimento da declaração de saúde. Em consulta, o médico orientador, analisa, verifica a declaração de saúde preenchida e entrevista o cliente.

f) assinatura do contrato: Após os registros da entrevista médica, o cliente é liberado para entrar em contato com os agentes de comercialização, que recebem a declaração de saúde, concluem o fechamento do contrato, entregam a proposta e o contrato para assinaturas, finalizando assim a venda.

A análise do processo de vendas dá indícios de que podem ocorrer falhas no preenchimento do cadastro, pois este é realizado de forma manual e pelo próprio cliente, porém são anexadas as cópias dos documentos originais, para conferência no momento do cadastro.

Os desperdícios encontrados foram: de estoque, pois os formulários em papel necessitam ser armazenados para posterior envio ao setor de gestão de cadastro; de movimentação, pois os formulários em papel serão movimentados no ato da entrega ao setor de gestão de cadastros e desperdício de defeitos e correções, pois os erros cometidos no cadastramento irão gerar correções desnecessárias.

### **5.3 Processo de gestão de cadastro**

O processo do cadastro inicia com o envio dos formulários ao setor gestão de cadastro que faz análise e registro de informações cadastrais, responsável pelos cadastros de pessoa física, jurídica e cadastros empresariais. O processo compreende os fluxos de inclusão, exclusão e alteração de contratos federativos, e também inclusão, exclusões e alterações de novos beneficiários pessoa física e pessoa jurídica, descritos a seguir:

a) cadastro de contratos federativos: Inicia no setor de gestão de vendas e contratos, com o envio do contrato e da documentação para inclusão, exclusão ou alteração para o núcleo de análise de informações cadastrais, na etapa de pré-cadastro, é realizada a conferência do formulário com os documentos anexos, se houver divergência, é necessário contatar e solicitar a empresa a documentação correta, se estiverem corretos basta realizar o cadastro da empresa, seguindo as etapas do software interno de cadastramento. A seguir o núcleo de registro das informações cadastrais, analisa e efetua a inclusão da empresa contratante. O processo de emissão dos cartões acontece após a inclusão, e após a emissão é realizada uma conferência de dados pela analista.

b) inclusão pessoa física e jurídica: A empresa contratante encaminha para o pré-cadastro o pedido de inclusão de novos beneficiários via intranet ou e-mail, os dados são analisados pelo núcleo de análise de informações cadastrais, se os documentos estiverem incorretos, a empresa solicitante é contatada para fazer os ajustes necessários, retornando para o pré-cadastro. Se a

documentação estiver correta, verifica-se a necessidade da declaração de saúde, se sim, a declaração é encaminhada para a gestão médica, para então a inclusão ser encaminhada para o núcleo de registro das informações cadastrais. O processo de emissão dos cartões acontece após a inclusão, e também a análise realizada pela analista.

c) exclusão pessoa física e jurídica: A empresa contratante encaminha para o pré-cadastro o pedido de exclusão dos beneficiários via intranet ou e-mail, a seguir a documentação e a solicitação de exclusão é analisada pelo núcleo de análise de informações cadastrais, que verifica se o plano é inativo, se não, os documentos são verificados e encaminhados diretamente ao núcleo de registro das informações cadastrais para a exclusão do beneficiário. Se sim, o cliente é orientado a entrar em contato com o setor de gestão de clientes, que solicitará documentação necessária para a exclusão. Se estiver correta o setor de gestão de clientes, encaminha para o núcleo de análise de informações cadastrais, que novamente confere os documentos para então enviar para o núcleo de registro de informações cadastrais e assim fazer o registro da exclusão do beneficiário.

d) alteração pessoa física e jurídica: A empresa contratante encaminha para o núcleo de análise de informações cadastrais o pedido de alteração dos beneficiários via intranet ou e-mail, a documentação é conferida, e se correta, é encaminhada ao núcleo de registro de informações cadastrais, que efetua a alteração, se não, a empresa contratante é contatada para averiguação dos documentos.

Na figura 1 esta descrito o processo gestão de cadastro, com os desperdícios em vermelho:

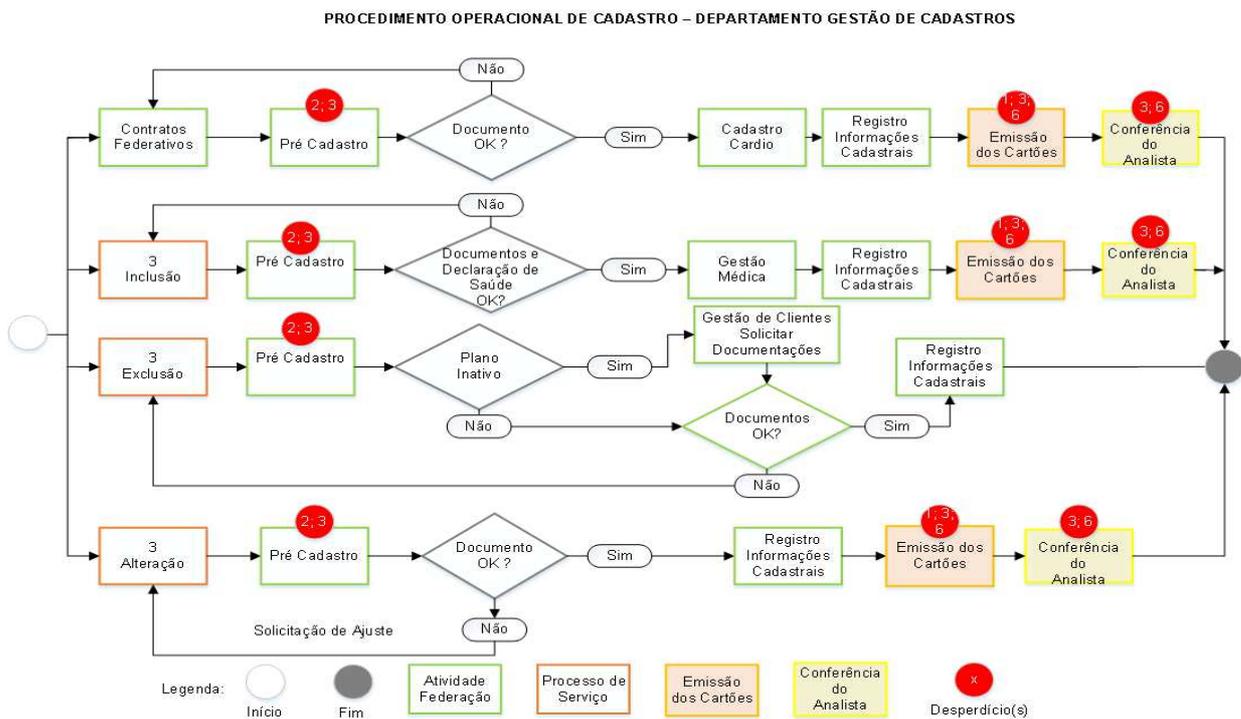


Figura 1: Processo de gestão de cadastro

Fonte: Os autores, 2019.

Os desperdícios identificados na etapa de pré-cadastro, referem ao desperdício número 2, de espera, pois é necessário aguardar o envio dos formulários pelo departamento de gestão de vendas; e desperdício de número 3, de sobreprocessamento, pois tanto as verificações de informação do cadastro quanto da documentação, são realizadas de forma incorreta, e isso pode ser avaliado como uma atividade desnecessária e que gera retrabalho.

Na etapa de emissão dos cartões, foram identificados os desperdícios 1, de superprodução, referente à produção desnecessária de cartões com dados incorretos; desperdício número 3, de

sobreprocessamento, referente à solicitação do cartão sem conferência correta dos dados do cadastro; desperdício 6, de defeitos e correções, que ocorrem com o contato da assistente para cancelamento e solicitação da segunda via do cartão com as informações corretas.

No processo que compreende a verificação da analista foram encontrados os desperdícios de número 3, de sobreprocessamento, pois mais uma vez é realizada a atividade de conferência dos dados; e desperdício 6, de defeitos e correções, referente às solicitações de bloqueio dos cartões e correção dos dados cadastrais do cliente após o pedido de emissão.

#### 5.4 Processo de emissão do cartão

O processo de emissão do cartão inicia com a emissão do arquivo do cartão do beneficiário no software de cadastramento da empresa, pelo assistente de cadastro, que encaminha esse arquivo emitido via e-mail, para a empresa terceirizada. A empresa recebe e emite os cartões solicitados para então providenciar o envio direto ao contratante. Na figura 2 esta descrito o processo de emissão do cartão magnético.

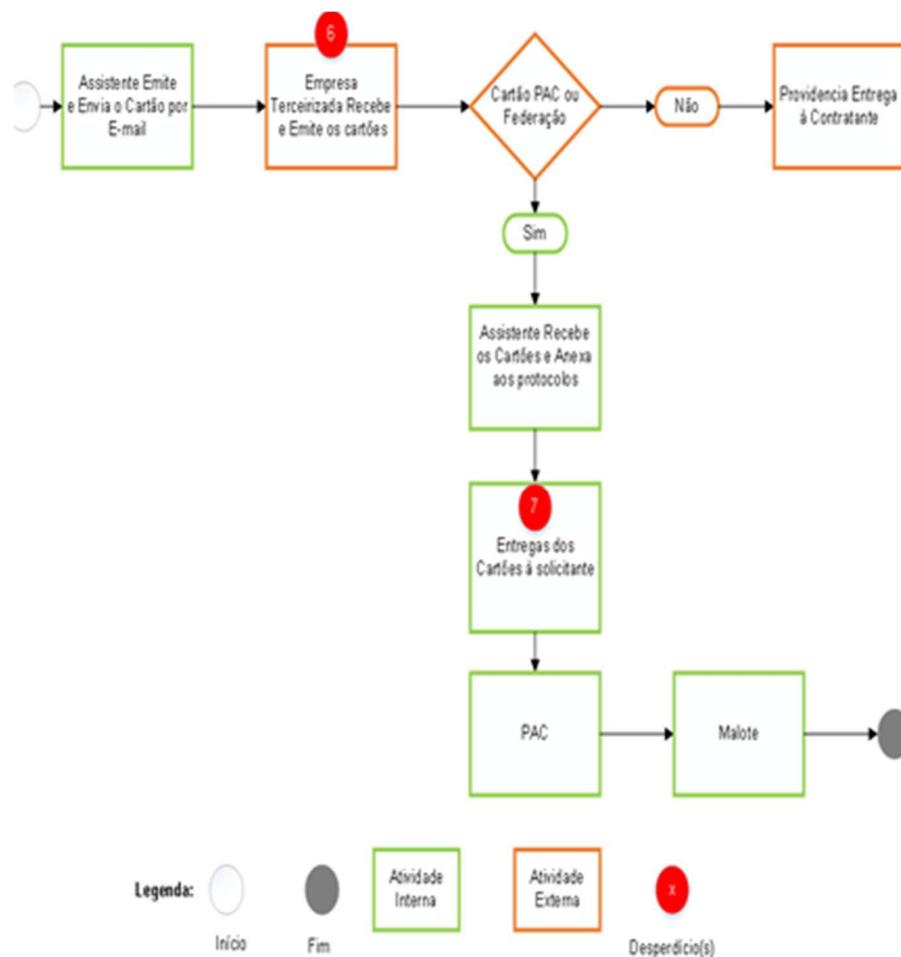


Figura 2: Procedimento de emissão do cartão

Fonte: Os autores, 2019

Na descrição do processo foram identificados os desperdícios 6, de defeitos e correções, pois a empresa terceirizada recebe os arquivos incorretos que posteriormente serão cancelados e emitidos corretamente. E o desperdício 7, de transporte, referente à entrega do cartão emitido incorretamente ao cliente.

O levantamento dos dados permitiu entender como acontece os processos internos referentes a emissão do cartão, porem é relevante saber a perspectiva do cliente, e para isso foi aplicada uma

pesquisa de opinião com relação aos serviços prestados pela Operadora de Saúde Suplementar X referente ao cartão do beneficiário.

### 5.5 Dados coletados com os clientes da empresa

Para captar a percepção do cliente sobre o cartão do beneficiário, foi aplicado um questionário a 42 beneficiários em um posto de atendimento dentro de uma empresa conveniada ao plano de saúde, durante 5 dias do mês de abril de 2019.

Dos 42 participantes, responderam 18 homens e 24 mulheres, que possuem tempo de contratação do serviço entre 3 a 30 anos. O tipo de contratação predominante é o coletivo empresarial e a faixa etária dos participantes foi: Até 30 anos - 12%; De 30 a 45 anos - 29%; De 45 a 60 anos - 40% e acima de 60 anos 19%.

Quanto à ocorrência de dados incorretos no cartão, 32% dos participantes informaram ter percebido o fato e 68% não perceberam. Já referente ao prazo de validade do cartão, este é um dos pontos mais críticos, pois 84% dos participantes consideram o prazo de 12 meses desnecessário, 11% é indiferente e 5% concordam com o prazo.

O recebimento anual do cartão é visto como desnecessário para 98% dos clientes que justificaram suas respostas pelo fato do desperdício de material e da durabilidade dos cartões, alguns ainda, apresentam o fato de terem muitos cartões para guardar e a ocorrência de perda do cartão novo entre os antigos.

Quanto à extensão do prazo de validade dos cartões todos os beneficiários se apresentaram favoráveis. Sendo que o prazo de validade adequado está entre 24 e 36 meses, pois as respostas estão distribuídas uniformemente entre essas opções: 33% - 24 meses; 34% - 30 meses e 33% 36 meses.

O destino do cartão vencido é por 74% dos pesquisados, descartado em lixo reciclável, 19 declaram não saber o fim do cartão, 7% já descartaram em lixo comum e nenhum cartão foi reaproveitado. Sobre o conhecimento de campanhas de recolhimento do cartão, todos os entrevistados responderam desconhecer o ato realizado pela operadora e todos também, consideram relevante um programa de reciclagem.

## 6. PROPOSTA DE MELHORIA

Diante das análises realizadas, percebe-se que os erros de cadastro são comuns, pois 32% dos clientes que participaram da pesquisa de opinião identificaram essa falha no processo, que resulta em desperdício, pois é necessária uma segunda via para a correção.

Desta forma, como proposta para reduzir o número de emissões desnecessárias de cartões dos beneficiários, estão descritas no quadro 2 algumas sugestões de melhorias:

Melhorias	Descrição
Diminuir os Erros no cadastramento	<p>Processo – reavaliar os procedimentos operacionais e o fluxo do processo.</p> <p>No departamento de gestão de vendas, propõem-se o preenchimento de formulários online e digitalização dos documentos para o posterior envio ao setor de gestão de cadastro. Assim elimina-se o processo de preenchimento de dados no sistema pelos assistentes de cadastro.</p> <p>Recomenda-se que a organização estabeleça o mapeamento dos processos de forma funcional, utilizando o modelo de mapeamento do fluxo de valor.</p>
	<p>Estruturar campanhas para motivar os colaboradores. programas para conscientizar, e motivar o colaborador assistente de cadastro, a minimizar os erros de preenchimento de cadastro no ato de conferência de documentos. Propõem-se o estabelecimento de metas relacionadas ao cadastro, com avaliações individuais e premiações.</p>

Ampliar o prazo de validade dos cartões	Sugere-se que o prazo seja estendido, pois com base no questionário de opinião, é possível perceber que o cliente é bastante favorável à extensão deste prazo. O tempo estipulado fica a critério da empresa, com a colaboração do departamento de gestão de vendas, que já possui os critérios de extensão do prazo, podendo variar de 2 a 3 anos, conforme a perspectiva que melhor atende as necessidades dos clientes. A extensão do prazo vai possibilitar a redução significativa da emissão dos cartões e também a redução dos custos. Esta proposta reforça as estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social, existentes na empresa.
---	--

Quadro 2 – Propostas de melhorias para a área de gestão de cadastro da empresa  
 Fonte: Os autores, 2019

Além das propostas de melhoria sugere-se uma adequação no processo de gestão de cadastro, as modificações estão em amarelo conforme apresentado na figura 3:

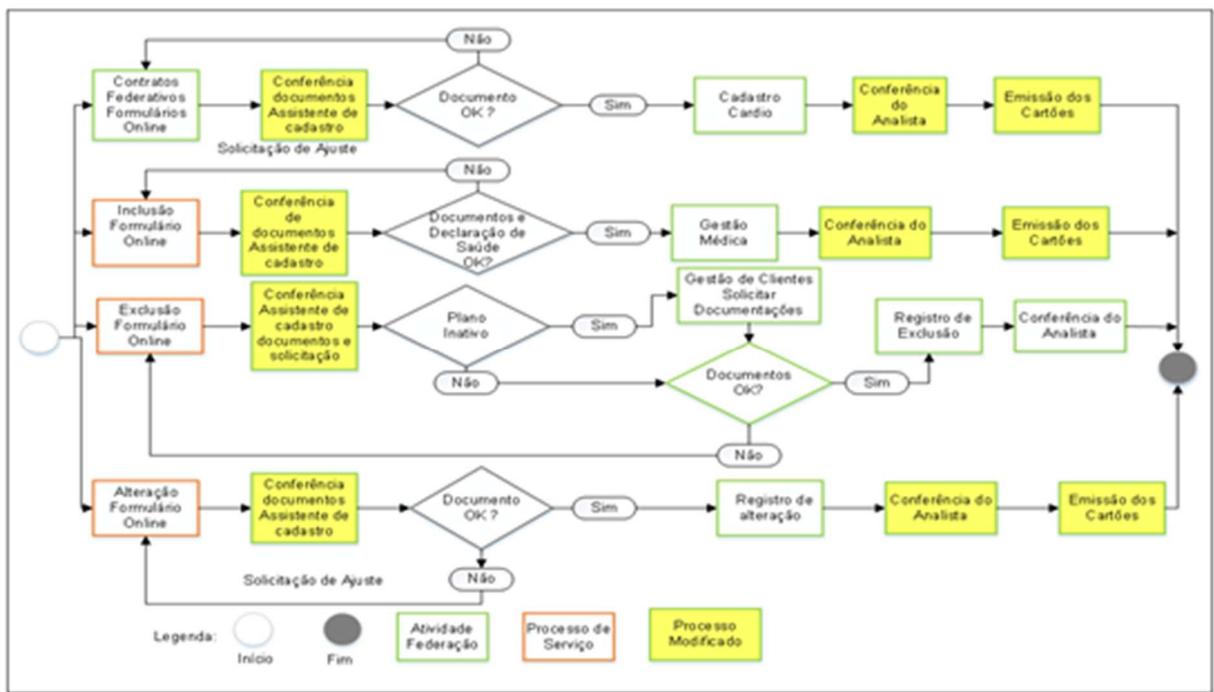


Figura 3: Sugestão de adequação no processo de Gestão de cadastro alterado.  
 Fonte: Os autores, 2019

O fluxograma demonstra que com o preenchimento online dos formulários, no departamento de vendas, eliminam-se as etapas de pré-cadastro e realizam-se diretamente a conferência dos documentos anexos, pelo assistente do departamento de gestão de cadastros. Outra alteração é a conferência do analista que passa a ser realizada antes do pedido de emissão dos cartões minimizando os erros das informações impressas no cartão, que reduz significativamente a emissão dos mesmos. O procedimento de fazer a emissão do cartão por ultimo garante que somente serão emitidos os cartões que passaram pela verificação do analista e que apresentam as informações corretas.

## CONCLUSÃO

O presente estudo analisou o macro processo de gestão de cadastro do cartão do beneficiário da Operadora de Saúde Suplementar X. Identificou possíveis ajustes a serem realizados para melhoria contínua do processo e alcançou seu objetivo geral de propor praticas que podem auxiliar o processo de emissão dos cartões, para contribuir com o programa de sustentabilidade da organização.

Por meio do conhecimento do processo de emissão dos cartões e do mapeamento do processo, foi possível identificar desperdícios e pontos passíveis de melhoria. Ao aplicar o questionário de opinião do cliente quanto aos erros de cadastro e tempo de validade dos cartões, revelou-se a perspectiva do cliente com relação aos serviços prestados pela operadora. Por fim, foi possível identificar propostas de melhorias e como elas podem reduzir a emissão dos cartões e os seus referidos custos para a empresa.

Para estudos futuros recomenda-se analisar a possibilidade de aplicar programas de recolhimento dos cartões em campanhas de reciclagem e sustentabilidade, para reforçar a imagem de responsabilidade social da organização e dar um destino adequado para os cartões utilizados.

Espera-se que com este artigo a empresa possa rever seus processos e perceber que algumas ações podem ser eficazes para minimizar os desperdícios e conseqüentemente reduzir os custos da organização, além de fortalecer os meios de escuta contínua do cliente para captar a sua percepção quanto aos serviços e processos da empresa.

## REFERÊNCIAS

- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas. 2ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2012.
- INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. Centro de mídias. Notícias. BORGER, Fernanda Gabriela. Disponível: <[http://www3.ethos.org.br/.../responsabilidade-social-empres.../...>. Acesso em: 07 de Maio 2019.](http://www3.ethos.org.br/.../responsabilidade-social-empres.../...)
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. – 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- MARQUES, Fabio. Guia Prático em Excelência em Serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor. Editora Ampub. São Paulo, 2007.
- MARTINS, Ferreira Paulo Eduardo; Qualidade do Serviço. Cidade: Economica-AS, 2013.
- OLIVEIRA, Saulo Barbará (org), Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000. – 2ª ed.- Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 2014
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. - 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2012.
- PALADINI, Edson Pacheco, Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

**APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A COLABORADORA DA EMPRESA**

Cargo: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Sexo : M ( )    F ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Tempo como colaborador: \_\_\_\_\_

1. O setor de Gestão de Cadastros envolve quais processos? A equipe é formada por quantos colaboradores:

2. Qual o macro processos dos cartões e quais setores estão envolvidos?

3. Quais processos apresentam falhas? Existe um sistema de identificação de erros no processo?

4 Como procede as renovações e cancelamentos dos cartões? Qual seu prazo para efetivar essas ações?

5. Qual é o tempo médio para o processo dos cartões?(desde o pedido até a entrega)  
Existe a ocorrência de reclamações quanto ao tempo estipulado? Qual os principais motivos?

6. Existe algum estatuto ou norma que exija ou determine a validade de 12 meses nos cartões?

7. Qual sua visão sobre a possibilidade de proposta de melhoria sugerida por clientes da empresa?  
Existe a possibilidade de aplicação de uma sugestão de melhoria desta natureza?

8. Como a empresa faz a captação de cartões vencidos? Existe ou existiu alguma campanha de recolhimento?

9. Qual o custo unitario do cartão emitido para a empresa? Qual o gasto anual aproximado do procedimento de emissão e entrega dos cartões?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO DO CLIENTE – CARTÃO DO BENEFICIÁRIO**

Sexo : M ( ) F ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Tempo como beneficiário: \_\_\_\_\_

Tipo de contratação:

- ( ) Individual ou familiar
- ( ) Coletiva por adesão
- ( ) Coletiva empresarial

1) Como você considera satisfatório o prazo de entrega do cartão ao beneficiário

- ( ) Satisfatório
- ( ) Insatisfatório

Por que? \_\_\_\_\_

2) Ao receber um novo cartão, você percebeu a impressão incorreta de seus dados?

- ( ) Sim
- ( ) Não

3) Você considera o prazo de validade de 12 meses do cartão do beneficiário:

- ( ) Necessário
- ( ) Indiferente
- ( ) Desnecessário

4) Você considera necessário receber um cartão por ano :

- ( ) Sim
- ( ) Não

Por que? \_\_\_\_\_

5) Você é favorável a extensão do prazo de validade do cartão do beneficiário, com a finalidade de diminuir o número de cartões emitidos?

- ( ) Sim
- ( ) Não

6) Qual seria o prazo mais adequado para a renovação do cartão?

- ( ) 18 meses
- ( ) 24 meses
- ( ) 30 meses
- ( ) 36 meses

7) Qual o destino do seu cartão vencido?

- ( ) Reaproveitado ou guardado
- ( ) Descartado em lixo comum
- ( ) Descartado em lixo reciclável
- ( ) Não sabe

8) Você tem conhecimento da empresa realizar campanhas de recolhimento dos cartões vencidos?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Em caso de afirmativa, Qual: \_\_\_\_\_

9) Você acredita ser relevante um programa de reciclagem de cartões?

- ( ) Sim
- ( ) Não