

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA DE OLIVEIRA MARQUES**

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS APLICADO AO SETOR DE  
SEGUROS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**CRICIÚMA**

**2020**

**BRUNA DE OLIVEIRA MARQUES**

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS APLICADO AO SETOR DE  
SEGUROS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof.º Me. Luan Philippi Machado

**CRICIÚMA**

**2020**

**BRUNA DE OLIVEIRA MARQUES**

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS APLICADO AO SETOR DE  
SEGUROS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 04 de agosto de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Luan Philippi Machado - Mestre - (UNESC) – Orientador

---

Prof. Ângelo Natal Périco - Especialista - (UNESC) - Examinador

---

Prof. Milla Lúcia Ferreira Guimarães - Mestre - (UNESC) - Examinadora

**Dedico este trabalho aos meus pais, Elizete e Marlon, por sempre me apoiarem durante esta jornada. Sou muito grato por tê-los ao meu lado!**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que me iluminou nos momentos mais escuros desta jornada, e que permitiu que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, Elizete e Marlon, que nunca mediram esforços para me ajudar na minha formação e na vida, que me ensinaram os bons caminhos e sempre lutaram pelo meu sucesso. Por todos os abraços apertados que me deram no decorrer desse trabalho.

Ao meu irmão, Ryan, por todo amor, carinho, brigas, e abraços em toda essa trajetória e na vida.

Ao meu namorado, Diego, companheiro de todas as horas, por sempre pensar positivo e me incentivar em todos os momentos.

A toda minha família, vocês são minha base.

Ao meu orientador, Luan, pela paciência, e tempo empenhado no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, que estão diariamente comigo, obrigada pelo apoio.

Aos amigos, professores, funcionários da universidade, vocês irão deixar uma saudade imensa em meu coração. Foram quatro anos e meio não só de aprendizagem acadêmica, mas cresci muito como pessoa ao lado de vocês.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, deixo aqui minha imensa gratidão.

**“Cresça, aprenda, evolua, mas nunca abandone a essência que fez de você o que é.”**

**Marco Aurélio Ferreira**



## GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS APLICADO AO SETOR DE SEGUROS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

**Bruna de Oliveira Marques<sup>1</sup>**

**Luan Philippi Machado<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O estudo apresenta como meio de pesquisa a ferramenta BPM para a implantação de um novo processo do setor de seguros de uma cooperativa de crédito. O objetivo geral consiste em verificar a viabilidade de implantação da cotação e contratação de seguros novos em uma agência de atendimento de uma cooperativa de crédito. A pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso, com a abordagem quali-quantitativa e objetivo descritivo. Foram elaborados checklists para comparação dos processos realizados, bem como números da carteira de seguros e números de associados. Foi possível analisar que 18,35% dos associados ativos apenas possuem seguros, o que nos mostra um índice muito baixo no geral. Diante desse cenário é possível verificar a possibilidade de alavancar a carteira de seguros da própria cooperativa de crédito, e com a reorganizações de estrutura as agências, elas estarão capacitadas para vendas de seguros.

**PALAVRAS – CHAVE:** Gerenciamento de Processos. BPM. Cooperativa de Crédito.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

A história do cooperativismo começou no século XIX, na Inglaterra, no ano de 1844. Os princípios criados na época por 28 trabalhadores ainda são parâmetros para todo os movimentos realizados nos dias de hoje (RECH, 2000). A essência do cooperativismo vem ganhando força devido à filosofia que os homens estão buscando seguir coletivamente o cooperativismo.

Existem no total 14 ramos econômicos de cooperativismo, na qual cada um desempenha uma função a favor da comunidade e para seus associados. Os ramos de cooperativas são o de agropecuária, consumo, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo, lazer e crédito (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2019).

Inseridas no mercado desde 1902, as cooperativas de crédito vêm tomando força dentro do Brasil. Em 2018, o número total de cooperativas no Brasil era de 6.828, deste total 909 são cooperativas de crédito. No estado de Santa Catarina tem-se registrada 61 cooperativas de créditos, sendo que é o segundo estado com o maior

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



número de cooperados no Brasil, perdendo apenas Rio Grande do Sul, que foi o estado pioneiro do cooperativismo (OCB, 2019).

As cooperativas surgiram com o intuito de ser uma instituição humanizada, e com atendimento diferenciado, conforme o próprio significado da palavra cooperativismo cita, é o trabalho de forma conjunta, ou também, ajudar o próximo (ABRANTES, 2004).

Associar-se em uma cooperativa de crédito gera muitos benefícios aos associados integrados ao sistema, sendo taxas de crédito menores e mais atrativas, produtos e serviços diferenciados e o principal, o atendimento humanizado.

Conforme a lei nº 5.764/71 cita, denomina-se uma sociedade cooperativa, quando pessoas se unem para trabalhar e contribuir para um bem comum. As cooperativas surgiram com o objetivo de prestar serviços aos associados, sem propósito de fins lucrativos, além do que associar-se em uma cooperativa de crédito traz diversas vantagens, sendo a maior delas o benefício de ser sócio, tendo um atendimento mais humanizado, e com acesso a taxas de juros menores e participações nos resultados (MEINEN, 2012).

A Cooperativa pesquisada foi fundada em 1992 por um grupo de 64 agricultores e permanece até hoje na mesma cidade com sua sede administrativa instalada. Atualmente conta com mais de 42.000 associados e 15 agências entre os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O propósito da cooperativa é oferecer serviços com diferencial do atendimento humanizado e com qualidade para seus associados, trabalha com um grande portfólio de produtos e serviços financeiros com taxas de juros reduzidas e com produtos e serviços. A cooperativa oferece serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, dentre outros.

Em análise dos números de associados da cooperativa citados acima, é possível reconhecer que no ano de 2019, existem 32.600 associados ativos, e com base nesse número, apenas 18,35% encontra-se presente com algum dos produtos oferecidos pela carteira de seguros da cooperativa de crédito. Sendo assim, é possível verificar uma grande chance de crescimento com os próprios associados presentes na cooperativa de crédito, para que isso possa acontecer precisa-se capacitar mais pessoas para suprir a necessidade de agilidade nas cotações e apresentação de cálculos, e com isso identificar se é possível a implantação da cotação e contratação de seguros novos na agência de atendimento e de uma cooperativa de crédito.

Diante dessa situação tem-se a seguinte questão problema: Qual a possibilidade de implantação de um processo completo de venda e contratação de seguros em um ponto de atendimento de uma cooperativa de crédito?

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar a possibilidade de implantação de um processo de venda e contratação de seguros em um ponto de atendimento de uma cooperativa de crédito. Têm-se então como objetivos específicos: a) Avaliar os processos e desempenhos do setor de seguros; b) Comparar processos entre sede administrativa e PA c) Analisar a produtividade do PA.

Este trabalho justifica-se pela oportunidade prática que a instituição tem ao analisar a possibilidade do aumento da sua carteira de seguro e a lucratividade que a mesma irá gerar com a contratação do seguro novo em uma agência de atendimento.

Com a análise dos dados de contratações feitos por uma pessoa responsável pelo atendimento em uma agência, espera-se que a cooperativa possa aumentar a rentabilidade da sua carteira de seguros.



Teoricamente, justifica-se devido as cooperativas de crédito quererem oferecer todos os produtos e serviços que um banco comum oferece, com esse diferencial, atender melhor os associados, com valores e princípios cooperativistas (MEINEM, 2016).

Ainda, segundo Mendonça (2010), na contratação de um seguro, devemos procurar um profissional treinado e com capacidade suficiente para atender os associados e seguros, e repassar as informações corretas na hora da contratação de um seguro, para que no momento de um sinistro seja indenizado rápido e receio de negativas.

Como contribuição social, justifica-se devido à importância que uma cooperativa de crédito tem ao atender seu associado de forma diferenciada e humanizada. Com a contratação dos seguros novos no PA, irão suprir as necessidades com agilidade dos associados da cooperativa (RICCIARDI; LEMOS, 2000).

O trabalho está dividido além dessa seção introdução em quatro etapas, que são: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e por fim, as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentadas as informações resultantes de pesquisas por meios bibliográficos. Inicialmente serão abordados sobre gestão empresarial, processos de negócios e *Business Process Management* (BPM).

### 2.1 GESTÃO DE EMPRESAS

Para uma empresa apresentar melhores resultados e atingir seus objetivos, deve-se estruturar uma boa gestão empresarial. A gestão lida com o gerenciamento da organização como um todo, e determina ações e mecanismos para obtenção de bons resultados. Uma gestão bem sucedida gera resultados extraordinários nas empresas (CHANLAT, 1999).

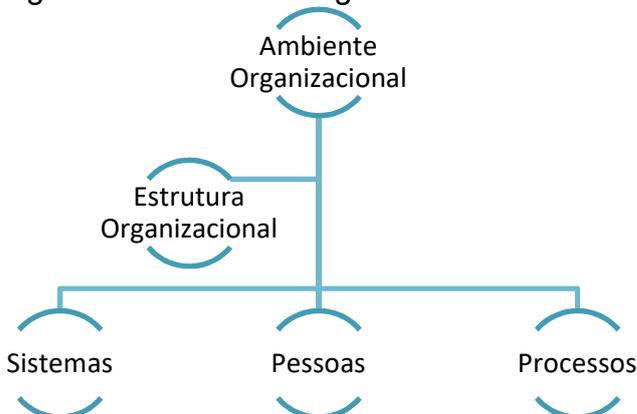
Silva (2013) afirma que para chegar aos objetivos de uma empresa, é necessária uma boa gestão empresarial alinhada, pois assim, todos os colaboradores estarão se esforçando e trabalhando para o mesmo objetivo, assim, aumentará a produtividade dos colaboradores.

É fundamental que tenha um vínculo entre os processos da empresa com a gestão, pois assim, a estratégia organizacional resultará do conjunto do trabalho para apresentar melhores resultados (BORTOLUZZI; ENSSLIN, 2011; CHENG; TSAI; LAI, 2009; HAN *et al*, 2010).

Segundo Schultz (2016), ao falar sobre gestão empresarial, devemos levar em consideração toda a estrutura organizacional da empresa, que consiste em um ambiente organizacional, sistemas, pessoas e processos, conforme demonstra a figura abaixo.



Figura 1 – Ambiente Organizacional



Fonte: Adaptado Chiavenato, 2000.

Ao analisar uma empresa, o gestor por meio de um planejamento, deve estabelecer os objetivos, criar alternativas, definir novas estratégias e rever os processos executados na organização, com a intenção de elevar o nível da empresa e conquistar melhores resultados (SILVA, 2013).

O objetivo de rever os procedimentos executados na organização, para agilizá-los, gerar autonomia para os colaboradores e maior satisfação na entrega do produto ou serviço ao cliente de forma rápida e com boa qualidade (WESKE, 2007).

## 2.2 PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Para oferecer um produto ou serviço, é necessário observar que para chegar no produto final, foi realizado uma serie de conjunto de atividades, chamadas de processos. Esses processos são modificados dependendo da organização ou natureza do produto ou serviço que está sendo planejado (WESKE, 2007).

Por meio de um processo, é possível identificar todos os procedimentos executados para realização de uma tarefa, esses procedimentos são separados por divisões de serviços, setores, atividades, mas que formam um conjunto para formar o produto ou serviço final (ARMISTEAD; HARRISON; ROWLANDS, 1995).

Portanto, na empresa, para que um produto e serviço seja ofertado, é necessário passar por um processo, e esse procedimento pode envolver diversas áreas da organização, só assim, poderá tornar a venda de um produto e serviço viável (GONÇALVEZ, 2000).

Segundo Sordi (2005), processos em uma organização se define como uma sucessão que engloba o tempo realizado em todo o procedimento, do começo, meio e fim, para que possa ficar determinado, e com esse planejamento para mudança e execução de processos, chegar em um bom resultado para o cliente.

O processo é uma parte muito importante para a empresa, e é necessário revê-lo constantemente, fazer o acompanhamento da evolução dentro das empresas, pois se mal executado torna-se um dos maiores problemas de uma instituição (MADISON,2005). A mudança empresarial, é um passo muito importante nas organizações, pois gera várias alterações nos processos executados no cotidiano, onde pode ser reconsiderado novos métodos de trabalhos, integrado novos sistemas, ocasionando a excelência organizacional (HOLMSTROM,1989).



Conhecer e entender como funciona o processo das organizações, é valorizar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, pois está aperfeiçoando e aprimorando o serviço entregue ao cliente e o fluxo de trabalho que ocorre, podendo mudar processos (NETO; JUNIOR, 2008).

Criar novos processos ou aperfeiçoá-los, proporciona a organização excelência no desempenho das tarefas dos colaboradores. Estimula na execução das atividades com qualidades e proporciona ao cliente a entrega de um serviço **com** mais rapidez e eficiência (ENOKI,2016).

### 2.3 *BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM)

Desde a década de 80, o assunto sobre avaliação de desempenho é um grande desafio nas organizações. Alguns modelos de processos começaram a ser questionados, sendo assim, as empresas foram se adaptando e criando modelos de gestão e melhorias (GARENGO ; BIAZZO; BITITCI,2005).

O *Bussiness Process Management* (BPM) ou gestão por processos de negócios, nasceu com o objetivo de melhorar e possibilitar a incorporação de processos de vários setores de uma organização, tendo como objetivo proporcionar a valorização do cliente (BERTELI; BARCELO, 2017)

Segundo Capote (2012), o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é a transformação que a entidade precisa passar, assim poderá identificar todos os processos que são desempenhados na empresa. Poder rever esses processos faz parte de um bom planejamento, com um planejamento bem executado, a empresa poderá ter resultados almejados mais facilmente.

O processo de gerenciamento, tem sido descrito em diversas opiniões e concepções, mas todas são relacionadas ao aperfeiçoamento na busca de qualidade das organizações e melhorias na gestão empresarial (KRAFZIG *et al*, 2005).

As mudanças são necessárias nas empresas, e o BPM serve para rever esses processos que são executados e as maneiras que podem ser melhorados. Trata-se de uma sequência de passos e processos, para chegar em um proposito e objetivo final (CAPOTE, 2012).

A implantação correta do BPM exige mais uma organização do ambiente para a gestão, pois a aplicação do processo exige um amadurecimento tanto dos gestores quanto dos colaboradores ao aderirem um novo processo (ENOKI, 2016).

Para que o BPM tenha sucesso na empresa, é necessária uma boa liderança, pois sem a participação e o engajamento da equipe e da empresa, apenas a tecnologia e sistemas novos não serão suficientes para a implantação (LEE; DALE, 1998).

A mudança do BPM não é apenas para geração de lucros, procedimentos, criação de diagramas, integração de novas tecnologias e sistemas na empresas, o BPM serve também para a mudança de pensamento, de como ser mais críticos nos serviços, como desenvolver o trabalho com mais qualidade e como essa mudança trará benefícios para os clientes. (CAPOTE, 2012).

DeToro e McCabe (1997), ressaltam que o BPM é uma administração em conjunto da empresa, não existe apenas o gestor, todos os executores dos processos são capazes e instruídos a serem críticos, controlar seus próprio trabalho e resultados, e que devem observar e ilustrar os processos e sistemas para obter melhores resultados em conjunto.



O BPM serve para verificar a gestão, colocando como ponto principal a necessidade do cliente, acompanhamento do tempo de operações, como reduzi-los, aprimorando o sistema e todo o procedimento de uma organização, dando mais independência aos colaboradores (LEE; DALE, 1998).

O gerenciamento de processos está relacionado aos pontos principais da empresa e do produto ofertado por ela, mostra uma grande capacidade de geração de valor para a organização, e para isso deve se levar em consideração as principais informações ao ingerir o sistema do BPM para mudança de processos de uma empresa, conforme apresenta o quadro 1 (ZAIRI, 1997).

#### Quadro 1 – Funções do BPM

BPM precisa que as funções executadas dentro da empresa sejam mapeadas;
BPM ter como objetivo principal o cliente;
BPM comprova os procedimentos e oferece melhores sistemas, a fim de certificar da veracidade das informações;
BPM estima a capacidade dos colaboradores por meio da mensuração das funções exercidas, assim consegue estabelecer melhores objetivos a cada um;
BPM trabalha para o desenvolvimento constante dos colaboradores e solução para os problemas envolvidos em procedimento de suas funções;
BPM emprega a gestão de liderança para acompanhamento das melhorias de processos;
BPM preza pela mudança comportamental e cultural na organização, desse modo não apenas melhorar sistema, mas também as funções exercitadas e mentalidades sobre as informações dos colaboradores.

Fonte: adaptado ZAIRI, 1997.

Observa-se no quadro 1, as principais regras para integrar o BPM e a idealização da mudança que é realizada em uma organização para chegar ao ponto da mudança.

Para um novo processo, é necessário realizar um estudo, evidenciar todos os casos apresentados na empresa, os problemas, os meios atuais, estudar soluções e melhorias, e por último, colocar em prática a execução de um novo processo organizado e planejado para se adequar melhor a empresa (CAPOTE, 2012).

A mudança de processos não se limita apenas em trocar de sistemas ou mudança de outro mecanismo para funcionamento, mas também em detalhar as informações que já existem na empresa, serve para desenhar novas estratégias, por em prática de novos procedimentos, auxilia a administração no gerenciamento das tarefas e como mudar o comportamento dos colaboradores para realizar novas funções de maneira independente com senso crítico (ENOKI, 2016).

Abaixo segue a figura 2, onde mostra como funciona o processo de inclusão do sistema de BPM em uma organização.



Figura 2 – Processos de gerenciamento – BPM



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A análise da figura 2, mostra os passos para realização dos processos do BPM na organização. Primeiro é preciso montar uma estratégia e planejamento para descobrir qual o objetivo que quer chegar para a empresa. Segundo é mapear todo o processo realizado atualmente pela empresa e verificar a necessidade e viabilidade da alteração desses processos. Terceiro passo é a implantação do novo processo no dia a dia da organização junto aos colaboradores. O quarto passo é a função tanto da gestão quanto do colaborador identificar as falhas, melhorias e resultados que a implantação do novo processo está sendo gerado. E por último, a otimização do processo com o feedback e as análises feitas no passo quatro (DELPHI 2002; DELPHI 2003; MCDANIEL, 2002; MEGARD, 2002; SANTOS, 2003; THOMPSON, 2003).

Conhecer e determinar os processos nas empresas, gera maiores oportunidades para que os colaboradores adquiram conhecimentos sobre os produtos os serviços ofertados, assim terão autonomia para tomada decisão no dia a dia, conseqüentemente mais responsabilidade nas ações tomadas, auxiliando e analisando de forma prática a necessidade de melhorias nos processos (NETO; JUNIOR, 2008).

## 2.4 COOPERATIVISMO

O cooperativismo surgiu para suprir a necessidade de trabalhadores do século XIX, que passavam por dificuldades na cidade de Rochdale – Manchester, Inglaterra. Um grupo de trabalhadores se uniram em um bem comum, comprar uma grande quantidade de alimentos a fim de dividirem em quantidades iguais, dessa forma conseguiram preços melhores. Com esse propósito surgiu a primeira cooperativa, conhecidos por “Sociedade dos Probos de Rochdale”, tudo isso criado em um simples armazém (OCB,2019).

Para Gomes e Bonchristiani (2010), fundadores do cooperativismo, viram na doutrina cooperativista, as soluções para seus problemas, sendo que conseguiram uma forma de lutar pelo desemprego, gerando uma nova fonte de renda, e enfrentar as dificuldades do período da Revolução Industrial. Segundo Lemos (2000), as cooperativas têm como intuito melhorar o cenário econômico dos seus associados.



Tendo também como finalidade ensinar os homens para serem mais responsáveis e cooperativistas, fazendo o bem para a sociedade em um todo.

O cooperativismo surgiu com o intuito de demonstrar os valores como o da honestidade, responsabilidade, conforme os pioneiros do século XIX a fizeram, demonstrando o cuidado e o selo que tinham por seus associados (MEINEN, 2016). Segundo a OCB (2019), no Brasil já existe cooperativas desde a época da colonização portuguesa, mas, oficialmente, o movimento cooperativista deu início no Brasil, apenas no ano de 1889, na cidade de Minas Gerais com o surgimento da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cuja finalidade da cooperativa era para fins agrícolas. Logo após surgiram outras cooperativas localizadas nos estados de São Paulo, Pernambuco, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

O Padre Theodor Amstad desembarcou no Brasil com mais de 80 mil alemães, e com ele trouxe os princípios cooperativista que já existiam no seu país. Foi ele quem fundou a primeira cooperativa de crédito no Brasil, localizada na cidade de Nova Petrópolis (RS), a Sicredi Pioneira funciona até os dias atuais. Em 1902, a cidade não tinha nenhuma instituição financeira para suprir a necessidade dos moradores, sabendo dos valores cooperativistas o Sr. Amstad juntou um grupo de moradores e deram início a cooperativa de crédito no Brasil (OCB,2019). Outra data marcante para o cooperativismo é dia 2 de dezembro de 1969, onde surgiu à própria entidade de atuação para o cooperativismo, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB,2019).

O Quadro 2 mostra os princípios do cooperativismo, das quais são as orientações que as cooperativas praticam aos seus associados (MEINEN; PORT, 2012).

Quadro 2 – Princípios do Cooperativismo

<b>Princípios</b>	<b>Funções</b>
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são instituições voluntárias, abertas para todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços. Devem assumir responsabilidade como sócios e membros da organização, sem discriminação de sexo, raciais, políticas, sociais e religiosas.
Controle democrático pelos membros	As cooperativas são instituições onde seus sócios tem o controle por ela, ou seja, cada membro tem direito a um voto, todos com o mesmo peso.
Participação econômica dos membros	Os sócios contribuem de forma justa para o capital da cooperativa.
Autonomia e independência	As cooperativas são instituições autônomas, que tem como intuito ajudar o próximo, e são controladas por seus associados.
Educação, formação e informação	As cooperativas propiciam a educação, formação e informação aos seus sócios, com o intuito de cooperar ao seu desenvolvimento.
Cooperação entre cooperativas	Com o trabalho em conjunto das cooperativas, elas atendem seus sócios e fortalecem o meio cooperativo.
Preocupação com a comunidade	As cooperativas, por meio de aprovação de seus sócios, ajudam no desenvolvimento da comunidade, regiões, municípios, por um meio mais sustentável.

Fonte: adaptado Meinen e Porto (2012).

O cooperativismo possui, na sua base, muitas das explicações para os assuntos de ordem econômica e social que atingem hoje a sociedade. Isso comprova



o crescimento das cooperativas de crédito e do cooperativismo de um modo geral, não apenas na questão econômica, mas como essência de viver coletivamente (MEINEN, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, será demonstrado sobre os procedimentos metodológicos utilizados para realização desse trabalho. Em seguida, são evidenciados os procedimentos que serão utilizados para coleta de dados para análise.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para evidenciar a metodologia da pesquisa, é necessário definir a questão problema. Pois, dessa maneira, poderemos conduzir os estudos com os procedimentos metodológicos a fim de responder à pergunta problema do estudo (BEUREN, 2006).

O estudo será realizado com base na pesquisa quali-quantitativa, pois utiliza os dois meios da investigação para a análise dos dados da cooperativa de crédito. Segundo Sampierri, Collado e Lucio (2013), o estudo quantitativo leva em consideração a estimativa numérica para a análise do resultado da pesquisa ou aprimoramento do caso, enquanto o estudo qualitativo será realizado pelo meio da investigação e análise dos dados da empresa junto a entrevista com pesquisados, assim tem-se um estudo aprofundado interpretando e verificando os dados obtidos.

A pesquisa se classifica como descritiva, pois serão analisados os dados já obtidos na empresa a fim de verificar as necessidades e compreender o problema da instituição estudada. O estudo da pesquisa é observar os dados existentes sem modifica-los (ANDRADE, 2002).

A classificação da pesquisa fica como estudo de caso, pois conforme Yin (2001) trata-se de um estudo relacionado a caso real, dentro da cooperativa de crédito, tendo como objetivo a coleta de dados para análise da pesquisa.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo foi desenvolvido em uma cooperativa de crédito, situada no extremo sul catarinense que, atualmente, conta com mais de 42.000 associados e 15 agências entre os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Não será identificado o verdadeiro nome da instituição pesquisada, passa a chamar-se, no decorrer do trabalho da seguinte forma: Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense. As filias serão tratadas como agências de atendimentos, e pontos de atendimentos (PA'S).

A Cooperativa de Credito do Extremo Sul Catarinense foi fundada em 1992 por um grupo de 64 agricultores, com objetivo de buscarem taxas de serviços reduzidas para poder produzir suas lavouras. Com o passar dos anos os produtos e serviços que a Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense oferece foram aumentando e sendo de grande interesse dos associados. Os produtos e serviços oferecidos atualmente são: o acesso a conta corrente/salários/poupança, cartões de crédito e debito, crédito para financiamentos e empréstimos, crédito para custeio de lavouras, previdência privada, consórcio, credcap e seguros. Esses serviços são disponibilizados tanto para pessoas físicas quanto para jurídicas.



A carteira de seguros se estende aos seguintes ramos: vida, automóvel, residencial, seguros agronegócio (máquinas, equipamentos e granizo) para pessoas físicas. E para pessoas jurídicas: empresarial, vida global e riscos diversos como, por exemplo, equipamentos de trabalho.

Os procedimentos para coleta de dados para este estudo serão por meio de números e relatórios disponibilizados pela Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense, com sede administrativa localizada em Jacinto Machado. Para a pesquisa serão utilizados os dados de três agências de atendimento, localizadas nas cidades de Jacinto Machado, Sombrio e Maracajá.

Utilizar-se-á como base os seguros novos dos seguintes ramos, residencial, vida e automóvel. As médias de tempo de cotações são as mesmas para ambos os produtos.

Atualmente o processo de contratação de seguros acontece em 29 etapas, e foram elaborados checklists de processos gerencias para facilitar o entendimento dos dados e números que serão apresentados. As análises de dados também serão realizadas por meio de uma planilha do *software* Microsoft Excel. Os números que serão apresentados são da carteira de seguros, do ano de 2019.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O homem sempre se preocupou com a proteção do seu patrimônio, o seguro foi criado com o intuito de ser um investimento financeiro, sendo que está protegendo seus bens contra possíveis eventos da natureza ou aqueles mesmos criados pelo próprio homem (CASAS, 2003).

As cooperativas de créditos buscam atender seus associados de forma diferenciada e segura, pensando nesse princípio, no ramo de seguros, oferecem as melhores cias seguradoras que existem no mercado com seus produtos e serviços (MEINEN, PORT, 2014).

Atualmente o número de segurados da cooperativa de crédito é muito pequeno em relação ao número de associados que estão vinculados na cooperativa, sendo possível verificar que há mercado para a expansão do produto, conforme tabela abaixo.



Quadro 3 – Índices de penetração de associados ativos

PA	Nº de apólices	C/C Ativos	Índice de penetração ativos
1	1.535	4.690	32,73%
2	569	2.627	21,66%
3	464	1.634	28,40%
4	479	2.534	18,90%
5	261	2.222	11,75%
6	630	4.680	13,46%
7	420	2.284	18,39%
8	338	2.942	11,49%
9	115	1.124	10,23%
10	448	2.138	20,95%
11	455	2.604	17,47%
12	170	1.482	11,47%
13	19	520	3,65%
14	33	762	4,33%
15	45	357	12,61%
<b>Total</b>	<b>5.981</b>	<b>32.600</b>	<b>18,35%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme demonstra o quadro, apenas 18,35% dos associados com contas ativas possuem algum seguro contratado pela cooperativa de crédito, o que indica que existe grande número de associados que ainda pode-se trabalhar e aumentar a venda de seguros apenas na cooperativa. Salienta-se que, o número de associados informado é apenas dos ativos, ou seja, os maiores de 18 anos e os que tiveram movimentação da conta nos últimos seis meses.

Porém, para aumentar as vendas da carteira de seguros, tem-se que capacitar pessoas nos PA's, para suprir a necessidade de atendimento e agilidade na execução de serviço. Atualmente existe apenas 5 pessoas na sede administrativa da cooperativa de crédito para operacionalizar o processo da venda de seguros, o que sobrecarrega e faz com que ocorra demora na execução dos serviços.

Hoje, todo o processo operacional, é realizado na sede administrativa. Diariamente as 15 agências de atendimento remetem todos os orçamentos e as propostas em negociação para a sede. Diante disto, realizou-se um checklist do passo a passo para se identificar a possibilidade de se realizar o cálculo do prêmio direto no PA. Para isso usou-se como base de estudo a quantidade de seguros novos e renovações realizadas nos três PA's, conforme tabela 2.



**Quadro 4 – Número da carteira de seguros**

<b>PA</b>	<b>Soma de seguros</b>
3070 - 01 - JACINTO MACHADO	1.535
NOVO	474
RENOVAÇÃO	1.061
3070 - 06 – SOMBRIO	630
NOVO	282
RENOVAÇÃO	348
3070 - 07 – MARACAJÁ	420
NOVO	168
RENOVAÇÃO	252
<b>Total Geral</b>	<b>2.585</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com base nesses números, foram escolhidos esses três PA's para a análise dos dados. O PA 01 é o primeiro PA fundado, e com o maior número de associados e apólices ativas, tendo como principal atividade econômica no município a agricultura, enquanto o PA 06 também tem quase a mesma quantidade de associado e ainda assim tem a metade das apólices contratadas, tendo como principal atividade econômica no município a indústria têxtil. E o PA07 é um PA menor em relação ao número de associados e com índice de penetração de seguros maior que o PA06, tendo como principal atividade econômica a agricultura e a indústria têxtil.

Atualmente todo o processo de contratação de seguros é efetuado na sede administrativa, o que demanda tempo e sobrecarrega os colaboradores da sede, pois são 15 agências de atendimento encaminhando todos os dias cálculos de seguros novos. Todo esse processo leva em média 02:11h, sendo que apenas na sede administrativa é em torno de 01:26h a realização do processo de cotação de seguros novos. Esse trabalho tem a intenção de rever todos esses processos e quais deles podem ser colocados na agência de atendimento (PA) para que o cálculo seja mais rápido, tanto quanto para o colaborador, quanto para o associado/segurado que procura o seguro.

Será apresentado um checklist com todos os passos identificados para a realização de cotação e contratação de um seguro novo. Com base no reconhecimento de todos os passos, será analisado se é possível a realização de todos os pontos no PA, para dar a autonomia para a cotação e contratação de seguros novos na agência de atendimento.

**Quadro 5 – Checklist de processos 1**

1 - PA faz a prospecção do novo segurado;	PA		00:05h
2 - Faz a solicitação do documento do veículo ou residência, NF do novo equipamento, documentos pessoais do segurado, e o questionamento das informações adicionais;	PA		00:05h
3 - Com as informações, preenche-se um formulário de pedido de cotação;	PA		00:05h
4 – Manda-se o formulário por e-mail solicitando a cotação;	PA		00:01h
5 - A sede tem o prazo de 24h para retorno dessa cotação, segue a fila de cotação conforme demanda;		SEDE	24:00h

Fonte: Elaborado pela autora (2020).



Conforme mostra o quadro 5, do passo 1 ao 4, o processo já é elaborado no PA, porém o passo 5 é feito na sede administrativa, pois atualmente os PA's não têm acesso às Cias seguradoras e o treinamento suficiente para a realização dos cálculos. O tempo de 24h para o retorno é um dos grandes problemas e um dos principais motivos da idealização da pessoa responsável por seguro no PA, pois existe 15 agências solicitando cálculos novos todos os dias, enquanto na matriz existe apenas 5 colaboradores, sendo 2 com a função para cotação desses seguros, o que sobrecarrega a sede administrativa com as demandas das cotações.

#### Quadro 6 – Checklist de processos 2

6 – A sede utiliza as informações que estão no formulário para fazer a cotação nas cias seguradoras;		SEDE	00:02h
7 – Entra no sistema de cotação e preenche todos os dados necessário para a realização do cálculo;		SEDE	00:10h

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Já no quadro 6, demonstra que o passo 6 e 7 são realizados na sede administrativa, o passo 6 o PA com acesso ao sistema SIGAS, teria total autonomia para a realização desse processo, pois são eles que encaminham essas informações, basta apenas serem responsáveis e críticos para as análises, e terem o treinamento para incluírem as informações no sistema.

O passo 7 é um dos mais importantes a ser analisado na hora da implantação desse estudo, pois serão mais de 15 pessoas com autonomia das senhas para entrarem nos sites das cias seguradoras, com os acessos a relatórios de carteiras de seguros, podendo a qualquer momento vazar as informações da carteira de segurados da cooperativa para poder se beneficiar pessoalmente. As Cias seguradoras tem a limitação de apenas uma senha por cooperativa, e não por colaborador, o que gera empecilho na hora da liberação da autonomia ao PA, pois se um desses colaboradores saíam da cooperativa, terá que ser mudado a senha para toda as agências, o que não trará segurança aos dados da cooperativa. Pensando nisso, existe um site chamado SIGAS, que foi criado pela central da corretora da Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense, onde existe um sistema de cálculo integrado, porém com algumas limitações. Nesse sistema cada usuário tem sua senha, e para liberação nas agências será necessário a criação de senhas na corretora central para cada usuário, pois atualmente eles não têm esse acesso, demandaria tempo para que a sede solicitasse e precisaríamos da liberação da corretora. O site é com acesso à internet, sendo assim, não seria necessário a instalação de outros sistemas.

#### Quadro 7 – Checklist de processos 3

8 – Irá gerar algumas opções para encaminhar para o PA, a matriz faz uma análise da melhor opção com base nas informações encaminhadas e perfil do segurado;		SEDE	00:10h
9 – Após selecionar a opção para o perfil do segurado faz um comparativo e encaminha para a negociação com duas opções para apresentação;		SEDE	00:05h

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O passo 8 é um dos passos mais críticos e que também gera empecilho na hora de colocar o cálculo no PA, pois os colaboradores precisam ter mais responsabilidade das informações que estarão colocando no cálculo. A instituição



trabalha com diversas Cias seguradoras, e o PA teria no mínimo 7 cálculos com valores diferentes e cia diferentes para realização da análise, porém determinadas cias tem o fluxo de trabalho mais demorado que outras, que na hora do atendimento do sinistro poderá demorar mais para chegar um guincho ou para liberação de peças na hora de atendimento devido uma colisão. A cooperativa tem Cias mais parceiras, com atendimento comercial melhor, as vezes a diferença de um cálculo para outro é de R\$100,00, e não analisa-se o atendimento que a cia dará para o segurado. Os colaboradores do PA terão que ser críticos em analisar se realmente valerá a pena apresentar a opção mais barata, pois na cidade não terá uma oficina referenciada, ou o modelo do veículo já mais antigo e tem dificuldades de peças no mercado, as vezes o perfil do segurado é muito arriscado. Enfim, esse passo pode ser levado para o PA, porém precisará de um treinamento técnico para ensinar todos os diferenciadas das cias seguradoras, onde procurar as informações, se tem cobertura ou não, quando colocar uma informação. Pensar no bem do segurado não é apenas na questão financeira, mas também como ele será atendido no momento do sinistro, pois é ali que recebemos o feedback dos atendimentos das cias.

O passo seguinte é o do comparativo, poderá ser tirado, sendo que o PA já fará os cálculos, pois é encaminhado para que eles tenham mais facilidade de entender as folhas de cálculos e diferenciar as coberturas contratadas e benefícios diferentes entre as cias seguradoras, porém como eles terão um treinamento, conhecimento técnico de cada cias e a prática na hora da cotação, terão capacidade da apresentação dos cálculos ao segurado sem um comparativo para auxiliar, o que otimizará tempo no processo do seguro.

#### Quadro 8 – Checklist de processos 4

10 – O PA entra em contato com o associado para a negociação e apresentação dos valores.	PA		00:02h
11 – Se precisar de recálculos o PA encaminha um e-mail pedindo melhorias na cotação conforme a necessidade do segurado;	PA		00:01h
12 – A sede faz os recálculos, podemos precisar contatar as cias seguradoras a fim de solicitar desconto de negociação, ou apenas recálculos as coberturas, conforme a solicitação do PA;		SEDE	00:10h
13 – A sede encaminha o recálculo para o PA novamente por e-mail;		SEDE	00:01h
14 – O PA retornar à ligação para o associado apresentando novas opções;	PA		00:05h

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme o quadro 8 apresenta, o passo 10 e 11 já é realizado no PA, porém o passo 12 é na sede, esse passo seria uma análise comercial direta com o segurado, pois tratará de barganha e recálculo para alteração de cobertura, nesse caso facilitaria a venda no PA com o cálculo na agência, pois já terão acessos as informações, terão apenas que saber analisar as situações para poder oferecer uma segunda opção melhor ao segurado. Exemplo, caso apresentem preço de outro corretor, nesse caso precisarão ser críticos para identificar que as coberturas são as mesmas que outro corretor está apresentando. Ou outro exemplo na hora de identificar se um segurado está com dificuldades financeiras para negociação de desconto ou retirar coberturas.

Porém, a parte de negociação de desconto direto com as Cias seguradoras, é um ponto de destaque, pois não poderá ser levado ao PA. Para negociação de desconto precisaria mostrar argumentos as cias seguradoras, além de que precisariam de um controle de desconto concedido por cada Cia e os descontos



solicitados pelos PA's. Caso contrário seriam 15 agências ligando para Cias solicitando desconto sem um controle, o que poderia gerar um problema.

Com a implantação do cálculo na agência, o passo 13 não existiria mais e o passo 14 já é realizado diretamente na agência de atendimento.

**Quadro 9 – Checklist de processos 5**

15 – Se o segurado faz o fechamento do seguro, o PA preenche um segundo formulário com informações para fechamento do seguro, como a opção que escolheu para fechamento, parcelamento, conta para debito, endereço residencial.	PA		00:10h
16 – PA manda por e-mail esse formulário.	PA		00:01h
17 – Matriz recebe o formulário, faz as impressões deles e dos documentos para ter no histórico.		SEDE	00:02h
18 – Matriz entra no site da cia para a transmissão do seguro.		SEDE	00:08h
19 – Matriz faz o agendamento da Vistoria.		SEDE	00:05h

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os próximos passos que são realizados na sede só poderiam ser feitos pelo PA com a liberação das senhas e acesso ao site do SIGAS, apenas colocariam as informações restantes que são necessárias para a transmissão do seguro, essas informações o PA já teria, pois tem contato direto com o associado.

Para o passo 19 teria que ser realizado na sede administrativa, pois precisa entrar no site da cia seguradora que foi efetuada a venda do seguro. Para colocar esse passo no PA precisaria que o SIGAS fosse mais completo com essas informações, ou então, as cias seguradoras melhorassem o login no site. Se o sistema liberasse essa função, a agência precisaria tomar cuidado, pois a maioria das transmissões do seguro novo exige vistoria prévia, que é agendado no mesmo site que fez a transmissão do seguro. O colaborador do PA agendaria a vistoria prévia (VP) e informaria o segurado da data, qual será o meio da realização da mesma, presencial ou por imagens e fazer as devidas orientações.

**Quadro 10 – Checklist de processos 6**

20 – Matriz encaminha para o PA a proposta transmitida para coletar assinatura e avisa sobre o procedimento da vistoria.		SEDE	00:02h
21 – PA faz contato com o segurado para avisar que precisa coletar assinatura e como deve ser realizado a vitória.	PA		00:05h
22 – Matriz faz a conferencia da proposta transmitida, para verificar se as informações estão corretas.		SEDE	00:05h
23 – Matriz faz os lançamentos nas planilhas de controles.		SEDE	00:05h
24 – No dia seguinte a matriz faz o acompanhando da emissão da apólice no site.		SEDE	00:05h
25 – Se a apólice emitiu lança em uma planilha de pendência de assinatura até vim a mesma do PA assinada.		SEDE	00:02h
26 – Quando a proposta vem assinada se retira o lançamento dessa planilha e faz o arquivamento do histórico.		SEDE	00:02h
27 – Caso a apólice não emita, verifica-se se existe uma pendencia, se tiver um jeito de aceitar e arrumar o erro, feito retransmissão, se não, avisado o PA que a cia não aceita o risco.		SEDE	00:10h
28 – Se o risco for recusado, deve ser retirado da planilha de fechamento de seguros.		SEDE	00:05h
29 – Esse histórico recusado será arquivado em outra pasta.		SEDE	00:02h

Fonte: Elaborado pela autora (2020).



Do passo 20 ao 22 pode ser realizado no PA, pois já terá o PDF da proposta transmitida para coleta assinatura do segurado e com ele fará a conferência das informações, essa conferência será com base nos dados coletados lá nos primeiros passos diretamente com o segurado, com as informações do documento do veículo, segurado. Mediante identificação de erro, teria que ser encaminhado um e-mail para a sede fazer a correção diretamente no site da cia seguradora, pois o sigas ainda não está apto para essas correções.

Os demais passos deverão continuar sendo realizados na sede administrativa, pois para o controle de venda de seguros deve ser encaminhada a relação para acompanhamento de vendas diariamente, assim não terá erros de perder informações e que no momento da renovação nenhum seguro ficará sem cobertura. Se o SIGAS for preenchido com as informações corretas e alimentado diariamente, é possível emitir relatórios de vendas, sem a necessidade de preenchimento de outras planilhas, isso é algo que poderia ser testado apenas na prática, pois poderá ser comparada as informações com a planilha utilizada atualmente. Se o SIGAS melhorar o sistema e todas as informações preenchidas no sistema estiverem no relatório que for gerado, a extinção do preenchimento da planilha também será eliminada.

Quanto aos históricos de propostas assinadas, podem ser mantidas nas pastas dos associados na agência de atendimento, o PA deverá ter o controle e responsabilidade desses documentos, pois tem validade jurídica e a sede não terá mais o controle das propostas faltantes de assinaturas, sendo assim, o gerente da agência deverá acompanhar a pessoa responsável da tarefa do seguro para verificar se os procedimentos estarão em dia.

Com as análises de dados é possível identificar que é viável a cotação e contratação de seguros novos nas agências de atendimento da cooperativa de crédito, porém alguns pontos do checklist deverão permanecer na sede administrativa. Dos 29 passos apresentados inicialmente no checklist, 10 eram realizados no PA's e 19 na sede administrativa. Com o estudo, foi possível identificar que dos 19 passos, 12 passos poderão passar a ser realizados totalmente nos PA's.

Esse processo reduzirá o excesso de trabalho na sede administrativa em média 00:45h por cotação de seguros. Verificando os processos que o PA poderá fazer na agência de atendimento levará em média 01:00h, contabilizando todo o processo, desde o contato com o segurado até a conferência da proposta, o que antes era feito em 02:11h.

Os passos que permanecerão na sede administrativa, é devido a questão de gerenciamento organizacional, e segurança de informações da carteira de seguros. O que poderá ser melhorado, porém para isso precisa de um sistema mais completo das Cias seguradoras para acomodar a maneira que a cooperativa de crédito trabalha.

O PA 01 manda em média 40 seguros novos por mês, pensando na capacidade operacional para colocar uma pessoa responsável para cálculo de seguro na agência de atendimento, ela iria calcular esses seguros em 5 dias, pois são 8 horas de serviços diários, e ainda assim no mês teria tempo para realização de outras tarefas que não fosse diretamente a venda de seguros, podendo ser vendas de outros produtos e serviços.

Já o PA 06 encaminha em média 24 cálculos de seguros novos, para uma pessoa responsável de seguros, demandaria do tempo dela 3 dias de serviços. O PA 07 a média chega em 14 cálculos novos, sendo que apenas 2 dias seria o suficiente para a realização de todo o processo do cálculo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar todos os passos feitos para a realização desse estudo, é possível verificar que ainda existem muitos desafios a fim de cumprir o objetivo proposto para execução de todo o processo. Porém esses desafios existem para poder melhorar um processo que já existe na instituição, e para que isso possa ser realizado é necessário ter um bom planejamento e uma boa estrutura organizacional, assim irá poder concluir a implantação da cotação e contratação dos seguros novos na agência de atendimento.

O objetivo principal desse trabalho baseava-se no estudo da viabilidade da cotação e contratação nos seguros novos nos PA de uma Cooperativa de Crédito do Extremo Sul Catarinense. No decorrer do estudo foi verificado que os objetivos da pesquisa foram respondidos, isso em razão que foram elencados três objetivos específicos para a análise dos dados.

O checklist desenvolvido apresenta as características de todos os processos de seguros envolvidos na agência de atendimento e na sede administrativa, de forma que possibilitou demonstrar no estudo como ocorre do começo ao fim de uma contratação de seguros. Inclusive foi observado que realmente é um processo muito operacional para realização da cotação e contratação de um seguro novo, e com a liberação do cálculo no PA vários pontos do checklist não existirão mais, o que otimizará tempo, como o aguardo do retorno do cálculo da sede, o que irá gerar mais agilidade nos fechamentos e trará mais rentabilidade a cooperativa.

Foi possível verificar que realmente é viável a implantação da cotação de seguros novos no PA, porém alguns pontos deverão permanecer na sede administrativa. Poderá ser implementada a mudança de 12 passos que eram realizados na sede administrativa e migrados para serem realizados no PA, gerando mais responsabilidade e dar autonomia às agências de atendimento.

No estudo dos números de cotações de seguros novos que os PA's escolhidos encaminham para a sede administrativa, eles terão capacidade e tempo para a realização dos cálculos novos nas agências de atendimento. O que acabaria otimizando mais tempo na sede administrativa para os tratamentos comerciais e de sinistro, bem como avaliação da evolução dos números de vendas e prestar auxílio às agências de atendimento.

Como dificuldade foi identificado que alguns processos deverão permanecer na sede administrativa, a maioria por questão sistêmica, nesse caso, as cias seguradoras deveriam melhorar o site para que se possa trabalhar de forma correta. A questão de controles de fechamentos, nesse caso também é um processo sistêmico, o sistema sigas deverá melhorar os relatórios, para que se possa então extinguir o uso das planilhas e nos passar pelas informações passados pelo próprio sistema de transmissão e cotação de seguros novos.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Jose. **Associativismo e cooperativismo**. Editora Interciência, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação; noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.



- ARMISTEAD, Colin; HARRISON, Alan; ROWLANDS, Philip. **Business process reengineering: lessons from operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford. V. 15, n. 12, p. 46-58, 1995.**
- Bertéli, M. O; Paulo Fernando Pinto Barcellos. **Utilização da Gestão pro Processos de Negócios nas Organizações do Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul. p. 38, 2017.**
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. **Lei Nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971:** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 25 agost. 2019.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de seguros.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- CAPOTE, Gart. **BPM para todos. Uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio.** 1. Ed. São Paulo: Copyright, 2012.
- CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DELPHI Group. **BPM2002: Market Milestone Report.** Boston, MA, USA, 2002.
- DELPHI Group. **BPM2003: Market Milestone Report.** Boston, MA, USA, 2003.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DETORO, Irving; MCCABE, Thomas. **How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, Milwaukee. V. 30, n. 3, p. 55-60, 1997.**
- ENOKI, Cesar. **Estratégia de operações e gestão de processos: uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management (BPM), p. 17.**
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. **Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005. ISSN 1468-2370.**



GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, 6-19, 2000.

GOMES, Everton; BONCHRISTIANI, Ricardo. **Universo Unimed: Cooperativas mais profissionais tendência já é uma realidade**. São Paulo, ed. 47, ano 7, p. 26, nov./dez. 2010.

HOLMSTROM, B. (1989). **Agency costs and innovation**. Journal of Economical Behavior and Organizations, 12(3), 305-327.

HOLMSTROM, B. (1989). **Agency costs and innovation**. Journal of Economical Behavior and Organizations, 12(3), 305-327.

KRAFZIG, D.; BANKE, K.; SLAMA, D. **Enterprise SOA: service-oriented architecture best practices**. United States: Pearson Education, 2005. 382 p.

LEE, R. G.; DALE, B. G. **Business process management: a review and evaluation**. *Business Process Management Journal*, Bradford. V. 4, n. 3, p. 214-225, 1998

MADISON, Dan. **Process Mapping, Process Improvement and Process Management: a practical guide to enhancing work and information workflow**. California: Paton Press LCC, 2005.

MEGARD, Patrick. **Business Process Management: Don't Neglect the User**. eAI Journal, March, 2002.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confabras, 2014.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades**. Brasília: Confabras, 2016.

MENDONÇA, Antônio Penteado. **Temas de seguro**. São Paulo: Editora Roncarati, 2010.

MCDANIEL, T. **Ten Pillars of Business Process Management**. eAI Journal, November, 2001.

NETO, M. V., & Junior, J. M. (11 de 08 de 2008). **Afinal, o que é Business Process Management (BPM)?** p. 19.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>. Acesso em: 27 agot. 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.



SANTOS, R.P.C. **Engenharia de Processos: Análise do Referencial Teórico-Conceptual, Instrumentos, Aplicações e Casos**. Tese submetida à UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. 1. Ed. Porto Alegre: Ufrgs, 2016.

RECH, Daniel. **Cooperativas: Uma alternativa de organização popular**. Editora DP&A, 2000.

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins. **Cooperativa, a empresa do século XXI**. LTR São Paulo, 2000.

THOMPSON, M. **Requirements for Effective BPM**. UK, Butler Group, 2003.

WESKE, Mathias. **Business Process Management: concepts, languages, architectures**. Springer, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZAIRI, Mohamed. **Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness**. *Business Process Management*, Bradford, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.