

O Impacto da Gestão por Processos na Redução de Custos/Despesas no Mercado de Seguros e Previdência no Brasil: Um Estudo de Caso



Chayana Leocádio da Silva, MSc.; Osvaldo Luis Gonçalves Quelhas, DSc.
UFF – Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Este artigo objetiva analisar e discutir sobre como o BPM (Business Process Management) pode ser utilizado como método para diagnosticar desvios e identificar oportunidades de melhorias nos processos, e sua correlação no desempenho econômico-financeiro de uma empresa no mercado segurador. A fundamentação está pautada em pesquisa documental e teórica, relativas à gestão por processos e a sua correlação com custos e despesas e foi desenvolvida a partir de um estudo de caso de uma empresa específica. Nesta pesquisa de natureza aplicada, caráter exploratório-descritivo e abordagem combinada, foram utilizados dados quantificáveis, no que diz respeito a tempo e custos dos processos, e dados qualitativos oriundos de documentos. Com a aplicação do Custeio ABC aliado aos métodos de BPM, foi possível identificar redundâncias, handoffs, matriz de responsabilidade de execução das atividades e, por conseguinte, oportunidades de melhoria nos processos da empresa, impactando positivamente na eficiência operacional e efetividade das atividades executadas. Por consequência, houve redução de custo/despesa e maximização de lucratividade. Os resultados encontrados evidenciam que há uma correlação direta entre a gestão por processos e o desempenho econômico-financeiro da empresa.

Palavras chave: BPM, Processos, Custos, Despesas.

ABSTRACT

This paper aims to analyze and discuss how BPM (Business Process Management) can be used as a method to diagnose deviations and identify opportunities for process improvements and their correlation in the economic-financial performance of a company in the insurance market. The rationale is based on documentary and theoretical research related to process management and its correlation with costs and expenses and was developed from a case study of a specific company. Applied, exploratory-descriptive and combined approach, we used quantifiable data regarding process time and costs and qualitative data from documentary data collections. With the application of the ABC Costing allied to the BPM methods, it was possible to identify redundancies, handoffs, responsibility matrix of execution of the activities and, therefore, opportunities of improvement in the processes of the company positively impacting on the operational efficiency and effectiveness of the executed activities. Consequently, cost / expense reduction and profitability maximization. The results show that there is a direct correlation between the process management and the economic-financial performance of the company.

Key Words: BPM. Processes. Costs.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Gonçalves (2000), todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional.

Segundo Scucuglia & Junior (2011) enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados as expectativas dos clientes e dos acionistas tem se mostrado uma prática alinhada com as demandas empresariais existentes, a despeito do setor de atuação ou do porte da organização.

Para que uma empresa seja eficiente, é relevante que os processos sejam enxutos, padronizados e adotados por todos na organização, possibilitando a eliminação de etapas e erros e conseqüentemente a redução dos custos de produção (MORORÓ, 2008).

Neste sentido, este artigo objetiva contribuir para uma compreensão ampliada sobre a fronteira do conhecimento atinente às estas temáticas, realizando-se um levantamento da literatura científica de forma sistematizada no que concerne a seu mapeamento, tratamento das informações e gestão do conhecimento dos resultados.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Metodologia

A vertente teórica fundamenta-se em revisão da literatura a partir de levantamento bibliométrico foi desenvolvido com base em pesquisas nas bases de periódicos Scopus, ISI Web of Science e SciELO, por se tratarem de fontes conceituadas academicamente e que abrangem todas as áreas do conhecimento com a finalidade de apresentar um embasamento teórico sobre os principais temas abordados. Neste tocante são analisados os princípios e as características da gestão por processos no mercado segurador brasileiro.

Dados de pesquisa de documental de fonte primária foram compilados pela autora, como: documentos de arquivos públicos da SUSEP, IBGE, CNseg e BCB; dados estatísticos coletados também nos arquivos públicos virtuais da SUSEP, do IBGE, da CNseg e do BCB e documentos de arquivos da empresa estudada. Os resultados destes estudos teóricos fundamentam a proposição da metodologia da pesquisa a ser aplicada no estudo de serviços para nortear o desenvolvimento da vertente empírica.

A vertente empírica, baseada na metodologia desenvolvida, refere-se a identificação, coleta, divulgação e análise de dados das amostras que foram avaliadas neste estudo. Nesta vertente ocorreu uma pesquisa exploratória-descritiva, permitindo uma

pesquisa mais precisa, clarificando os conceitos obtidos após pesquisa documental e bibliográfica sobre o tema, sendo possível estabelecer e conceituar as inter-relações entre os custos/despesas e o BPM em empresas de seguros e previdências a confrontação dos dados levantados, da demonstração de dados estatísticos e indicadores da empresa investigada.

Por conseguinte, a conclusão da pesquisa visa responder as questões problema deste estudo e identificar os mecanismos para aprimoramento do desempenho do processo de regulação no referido setor.

2.2. O Mercado de Seguros de Vida e Previdência

Nelson et al. (2010) afirmam que as seguradoras têm em sua natureza a necessidade da normatização e da gestão por processos, pois seus processos são complexos, provenientes de legislação extensa e de frequente alteração que são auditados frequentemente pelos órgãos reguladores. Além disto, há em seu nicho uma grande diversidade de canais e forte competitividade entre concorrentes, sendo necessário agir rapidamente as ações vindas do mercado.

Com base no relatório de contas nacionais trimestrais do IBGE (2015), o setor de seguros e a intermediação financeira apresentou crescimento de 0,2% em comparação ao mesmo período do ano anterior, mesmo com o cenário de crise econômica que impactou grande parcela das atividades e ficando acima do decréscimo de 3,8% de indicador do PIB nacional.

Conforme evidencia o resumo estatístico da CNSeg sobre o Mercado Segurador e seus diversos segmentos, utilizando dados públicos da SUSEP e ANS, além de fontes auxiliares como BCB e IBGE, o histórico de arrecadação vêm apresentando uma crescente histórica de 2010 a 2014 que perdurou por 2015 de acordo com dados da SUSEP que informa contempla em seus relatórios que no primeiro trimestre do ano de 2015, o setor de seguros apresentou crescimento de 22,4% em comparação a igual período de 2014.

De janeiro a março de 2015, as receitas totalizaram R\$ 42,5 bilhões enquanto que no mesmo período do ano anterior chegaram a R\$ 34,7 bilhões. Em março, o crescimento foi de 26,3% em relação a fevereiro com as receitas totalizando R\$ 16,6 bilhões contra R\$ 13,1 bilhões.

Considerando estes dados estatísticos, o mercado segurador, de previdência e de capitalização, vem apresentando um período de crescimento de mercado inversamente proporcional a maioria dos outros setores de serviços e do cenário de crise no país e que segundo Scucuglia & Junior (2011) para esta realidade de mercado, as estruturas

funcionais clássicas não se adaptam mais. A velocidade das mudanças é muito maior do que no século XX, sendo necessário rever os princípios organizacionais e é o que fundamentalmente propõe a gestão por processos.

2.3. Gestão por Processos

Devido ao ambiente altamente competitivo e às crescentes exigências dos consumidores, organizações usam várias ferramentas e métodos de gestão para alcançar verdadeiramente vantagens competitivas (PÁDUA et al., 2014). Por este motivo, a análise de processos de negócios e a reengenharia tornaram-se foco das organizações, com a atenção da administração e abordagens estruturadas para a sua compreensão e implementação (HLUPIC; VREEDE, 2005).

Para Waal e Batenburg (2014), devido à globalização, mais leis e regulamentos, o aumento das demandas dos clientes, aumento da concorrência, necessidade de eficiência e exigência pelo melhor serviço, as organizações foram obrigadas a controlar e governar seus vários processos em todos os níveis

Segundo Tang, Pee e Iijima (2013), a gestão de processos de negócios tem sido amplamente reconhecida, desde a década de 1990, como uma abordagem útil para apoiar a inovação, transformação organizacional, gerenciamento de mudanças, arquitetura corporativa, e conformidade de auditoria, defendendo a passagem de um foco funcional "vertical" para um foco "horizontal" ou processo orientado à gestão das atividades de uma organização.

Tang, Pee e Iijima (2013) afirmam, ainda, que esse conceito de gestão é desenvolvido com base no método Deming e propõem que as organizações podem melhorar o seu desempenho através da adoção de uma visão orientada para o processo, que tem por objetivo e foco a entrega de valor aos clientes.

Doebeli et al. (2011) definem BPM como uma abordagem organizacional que abrange os métodos necessários para alinhar os processos de negócios com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes, fornecendo às organizações uma forma de aumentarem a competitividade e sustentabilidade em tempos de incerteza do mercado, aumento da globalização e constante mudança nas condições de negócios.

Segundo Pádua et al. (2014), o BPM é o método mais apropriado para a identificação, concepção, execução, documentação, medição, monitoramento, controle e melhoria automática ou não automática de negócios e processos para alcançar resultados mais alinhados às estratégias da organização.

Há empresas com uma gestão tradicional, cuja visão é verticalizada, ou seja, funcional. Entretanto, as empresas que buscam competitividade e têm foco no cliente adotam uma postura horizontal nos processos de negócios, constituindo seu núcleo de funcionamento essencialmente por processo, e não pelo produto ou serviço. Essas empresas orientadas à gestão por processos têm um melhor foco no cliente, pois determinam os limites do processo, especificando o “dono” dos processos, sendo responsáveis por evitar a fragmentação da tradicional responsabilidade (CORIC; BARA, 2014).

Para tanto, segundo Pádua et al. (2014), é necessário estabelecer um ciclo de BPM constante a cada necessidade do ambiente interno (redução de custo/despesa) e/ou do ambiente externo (mercado/cliente). Para cada ciclo, a empresa deve rever as oportunidades em seus processos através das etapas de planejamento, em que o problema/oportunidade deve ser analisado em detalhes; realizar um diagnóstico do desvio/oportunidade; design e modelagem de um *should be* do processo, que atenda à necessidade; implementação de um *To be*, considerando o contexto organizacional; monitoramento e controle com indicadores que evidenciem os resultados do processo implementado e o refinamento deste mesmo processo.

Para a fase de diagnóstico, Lau, Nakandala e Samaranayake (2016) recomendam a utilização de técnicas de modelagem de processos (*As Is/Should Be/To be*). Já Wong, Ahmad e Nasuridin (2014) sugerem outra técnica, a árvore de realidade atual (CRT), para obter um diagnóstico mais amplo dos processos de negócios. Ainda, considerando o que descrevem esses autores em seus artigos, o que difere essas técnicas é o fato de que a primeira compreende as atividades dos processos e suas interações com outros participantes, e a segunda identifica restrições do processo. Sendo assim, a decisão de aplicar uma em detrimento da outra está condicionada ao objetivo da organização.

De acordo com Hernaus, Vuksic e Stemberger (2016), nesta fase de análise e diagnóstico, quando os processos atuais precisam ser compreendidos e avaliados, existem dificuldades inerentes à captura de suas interfaces e da forma como seu desenho está estruturado. Esta dificuldade está diretamente ligada ao nível de detalhe de seu mapeamento e registro, bem como à dinâmica de atualização que as organizações adotam e que é de suma relevância para a análise.

Harmon (2013) afirma que deve fazer parte do mapeamento e modelagem do processo o detalhamento de suas atividades constitutivas. Existem duas abordagens para modelar os processos: de cima para baixo ou de baixo para cima. A escolha da abordagem depende do objetivo e do âmbito de aplicação da modelagem de processos. A abordagem *bottom-up* pode ser indicada quando não há documentação dos processos organizacionais

e é necessário compreender o que o processo é e como ele ocorre. Se a intenção é melhorar ponta a ponta os processos interfuncionais, abrangendo toda a organização e promovendo um melhor alinhamento entre processos e estratégia, a abordagem indicada é de cima para baixo.

A incapacidade de antecipar os impactos oriundos da implementação de um processo idealizado, e sem uma completa compreensão de seus principais riscos, pode incidir em custos e em relevantes falhas em atividades críticas para a organização. Para mitigar esse risco, uma importante ferramenta é a simulação, que oferece a grande vantagem de capturar tanto a dinâmica como os aspectos estocásticos dos processos (TOMISLAV; VUKSIC; STEMBERGER, 2016).

2.4. Desempenho econômico-financeiro

No atual estágio de desenvolvimento da sociedade, os princípios de gestão econômico-financeira devem ser aplicados de forma tal que permitam à gestão a tomada de decisão de forma mais eficaz, e que o sistema de orçamentação permita monitoramento e pré-avaliação de resultados futuros, seja no momento da execução da atividade, ou fornecendo subsídios para projeções futuras, pois, do contrário, a intervenção só acontecerá após a perda financeira ou à majoração do custo e/ou da despesa e, por consequência, a diminuição da lucratividade (XUE; HONG, 2016).

A orçamentação, controle e gestão dos custos por processo permite pré-julgar os resultados futuros das decisões que precisam ser tomadas, sendo norteadora na implementação, acompanhamento e execução de soluções. Estas são premissas básicas para garantir que a empresa não passe por uma perda de estabilidade financeira ou falência (XUE; HONG, 2016).

O objetivo a ser alcançado está pautado na missão, visão e planejamento estratégico. O planejamento estratégico não é uma atividade sistemática: a estratégia deve ser alterada somente em caso de aparecimento de novas circunstâncias externas e ocorre esporadicamente. Portanto, o planejamento estratégico é um processo episódico, realizado pela gestão da organização. A estratégia da empresa é detalhada em seu plano de negócios (XUE; HONG, 2016).

A gestão do processo de negócio da companhia pode ter dupla finalidade. O plano de negócios pode ser projetado para atrair investimentos ou, em termos de produção, ele pode se transformar em um planejamento detalhado de curto prazo de todas as partes das atividades da organização, tornando-se a base para a elaboração do orçamento. Assim, o orçamento pode ser definido como o nível mais baixo de planejamento da organização,

que é uma expressão quantitativa e financeira dos planos da organização (CARLOS FILHO; LAGIOIA; SANTOS, 2015).

Assim, o orçamento global de qualquer organização (independente de ser do setor da indústria ou serviço) tem a mesma estrutura: consiste em orçamentos operacionais e financeiros. O conteúdo desses elementos (especialmente do orçamento operacional) é dependente do tempo e de como é executada cada atividade em grande parte da organização (CARLOS FILHO; LAGIOIA; SANTOS, 2015).

Para Silva, Ramalho e Jordão (2015), a gestão do desempenho econômico-financeiro por atividade estimula os gestores a organizar suas atividades de acordo com o interesse da empresa como um todo, melhorando sua eficácia e a estabilidade financeira da empresa, por meio de coordenação de esforços de todos os setores, a fim de alcançar o resultado planejado.

Segundo Kader, Adams e Hardwick (2014), este carácter multifacetado da contabilidade, segmentando os custos por atividade e processo, reflete diretamente na tomada de decisões gerenciais em diferentes situações operacionais, como por exemplo: na racionalização do programa de produção, em aceitar ou rejeitar uma atividade extra, ao identificar a necessidade de melhoria de um processo específico, na identificação de redundâncias de atividades etc.

Henri, Boiral e Roy (2016) afirmam que cada metodologia de custeio tem suas vantagens e desvantagens e deve ser aplicada tendo em conta as características especiais de funcionamento de tipos individuais de segmentos. Ainda segundo os autores, cada segmento tem suas próprias condições de custeio. Por exemplo, a saída é o critério para alocação de custos nas unidades de produção. Quanto à saída, há armazenamento, transporte terrestre, entrega de mercadorias aos pontos designados; e quanto a vendas, tem-se os canais de vendas.

Organizar custos de monitorização contínua e resultados de ambos os níveis, horizontal (troca de informações entre os departamentos) e verticalmente (níveis de gestão) com planejamento, controle e analítico, é o que torna possível gerir custos em condições modernas (CAVALCANTE; RAUPP, 2014).

De acordo com os autores, outra concretização da abordagem segmentar da contabilidade é o método de cálculo da atividade – o custeio baseado em atividades (ABC). Significa literalmente o método da contabilidade de custos das atividades, em que a empresa é considerada um conjunto de processos de trabalho. Como resultado, o negócio está segmentado de acordo com as atividades, e os processos de trabalho complexos são divididos em componentes individuais, em paralelo com o cálculo do consumo de recursos.

Kader, Adams e Hardwick (2014) afirmam que o desempenho de custos pode fornecer o conhecimento de custo necessário para a reengenharia da cadeia de valor e à produção de diferentes estruturas de custos e gestão do desempenho financeiro. Para os autores, a gestão de custos e despesas, através do controle e mensuração das atividades e processos, é importante ferramenta estratégica em termos de concepção do produto, matérias-primas utilizadas e maximização da lucratividade.

2.5. Correlação entre gestão por processos (BPM) e desempenho econômico-financeiro

De acordo com Henri, Boiral e Roy (2016), devido ao ambiente altamente competitivo e às crescentes exigências dos consumidores, as organizações usam várias ferramentas e métodos de gestão para alcançar verdadeiramente vantagens competitivas. Muitas abordagens de gestão emergem visando a sobrevivência da empresa e seu destaque neste cenário. Há uma tendência de as organizações optarem por uma abordagem de gestão focada em processos, em vez de em uma abordagem funcional, devido a fatores como o aumento da frequência de desenvolvimento de produtos; a necessidade de uma rápida transferência de informação; a tomada de decisão rápida; a necessidade de se adaptar às mudanças na demanda; e ao crescente número de concorrentes internacionais.

Matto e Sippola (2016) ressaltam alguns desafios que as organizações enfrentam atualmente, tais como: as constantes mudanças nos requisitos de negócios; a redução do ciclo de vida do produto e de serviços; a concorrência internacional; e a crescente pressão de custos. Os autores enfatizam a importância dos estudos de contingência e das características de processos relacionados com a prestação de serviços. Neste contexto, há um número crescente de organizações que implementam a abordagem de gestão de processos de negócios (BPM), uma vez que esta abordagem permite que as organizações se ajustem rapidamente e foquem na eficiência operacional e na geração de valor para o cliente.

Como vieram à tona as deficiências dos sistemas tradicionais de controle de custos, por não responderem satisfatoriamente às necessidades de informação impostas pelo atual ambiente competitivo, uma forma de auxiliar as empresas nessa busca por maiores níveis de eficiência e eficácia consiste no uso de ferramentas que promovam o controle estratégico de custos, por meio de informações para o desenvolvimento das atividades empresariais, sejam elas fabris, comerciais ou de prestação de serviços (SILVA; RAMALHO; JORDÃO, 2015).

Em especial, as empresas prestadoras de serviços vêm ganhando destaque na economia em vários países. No Brasil, essa é a área que mais tem evoluído em termos de participação no Produto Interno Bruto (PIB) (IBGE, 2015).

Num cenário em que na maioria das vezes quem dita o preço de venda é o mercado, a sobrevivência dependerá crucialmente de uma adequada administração dos custos. Alhawari, Talet e Al-Jarrah (2013) destacam que, para que a empresa tenha preço competitivo e consiga ter lucro, ela deve reduzir seus custos e não aumentar os preços.

Entretanto, as despesas administrativas, comerciais, financeiras e outras, que também são consumidoras de recursos, merecem atenção na análise do resultado da organização (SILVA; RAMALHO; JORDÃO, 2015).

A gestão por processos, principalmente no que tange aos processos finalísticos, no setor de serviços, tornou-se mais complexa devido à absorção de um número cada vez mais crescente de fatores e elementos interagentes nos seus processos, e ao comportamento de suas conexões, que apresentam baixo grau de previsibilidade e conjuntos de respostas não lineares (ANTONUCCI; GOEKE, 2011).

Segundo Jan et al. (2014), as práticas de gestão em processos aplicadas a serviços vêm sendo mais difundidas e acessíveis às organizações de portes distintos, uma vez que podem proporcionar uma geração de mudanças, principalmente na estrutura da empresa, que pode ser parcial ou totalmente modificada, colocando em questão o como administrar melhor, alterando hierarquias e modificando eixos de decisão.

Kader, Adams e Hardwick (2014) afirmam que os custos estão intimamente ligados à eficácia do sistema de gestão corporativo. Os autores relatam, ainda, que as organizações orientadas à gestão por processos pressupõem uma forma de gerenciamento de recursos oposta às estruturas organizacionais funcionais, pois estas apresentam características operacionais indesejáveis.

Lari e Asllani (2013) orientam que a implementação de um sistema que permita a governança dos processos torna possível que as seguradoras mensurem suas eficiências operacionais, melhorem o desempenho econômico-financeiro, oportunizando a alocação de recursos em concepção de produtos e inovação estratégica.

Kader, Adams e Hardwick (2014) sublinham que, especialmente em Seguros, dada sua responsabilidade fiduciária, a empresa precisa ter controle dos ativos, passivos, tratamento dos sinistros, com a melhor relação custo-eficácia, para se manter competitiva no mercado.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A empresa em estudo está entre os dez maiores grupos de previdência no mundo. No Brasil, é pioneira na área, atuando há quase 200 anos. Seus planos estão focados em soluções em seguros de vida e previdência para três dos riscos sociais aos quais a população está exposta: viver por mais tempo do que os recursos financeiros que o segurado acumula para manter o padrão de vida na aposentadoria; perder temporária ou permanentemente a capacidade de gerar renda (invalidez); morrer prematuramente, deixando dependentes.

A fim de identificar os gargalos, *handoffs* e oportunidades de melhorias nos processos que seriam analisados no início da gestão do ciclo de vida dos processos, na fase de planejamento e estratégia, e considerando as diretrizes do BPM CBOK V3 (2013) para tal, foi feito o levantamento de documentações, registros e dados relevantes à análise. Dentre esses dados, encontra-se a planilha orçamentária, em que constavam os custos diretos, indiretos e despesas orçadas versus o realizado no ano anterior, que serviria como norteadora da análise de valor de processos e como orçamento previsto para o ano seguinte.

Em análise documental, especificamente do departamento que atuava diretamente no processo “comissionar”, foi identificado que o valor movimentado para o pagamento de comissões e pró-labore, em 2016, foi de R\$ 217.662.524,28, com a atuação de oito colaboradores (executores das atividades dos processos), fazendo interface direta com cinco outros departamentos/processos, utilizando quatro sistemas.

Quanto à visão orçamentária, foi possível ter acesso ao relatório do centro de custo, já ajustado (real x orçado), de 2016, que está estratificado por linha de custo/despesa do departamento.

Após o levantamento documental, o método de coleta de informações acerca do processo deu continuidade a uma série de três *brainstormings* com os gestores das áreas, para identificar, a partir da percepção do dono do processo, quais eram os subprocessos, as principais atividades executadas, os pontos de atenção e os principais impactos e oportunidades de melhoria. Desses encontros, foi possível listar 22 subprocessos, que eram executados pelos oito funcionários, e estabelecer um cronograma de mapeamento in loco, ou seja, pelo método de observação da execução de cada atividade, sendo priorizadas aquelas atividades que, por percepção do gestor do departamento/dono do processo e apoiado pela análise de uma matriz GUT, seriam as mais críticas.

Além do desenho do fluxo e da mensuração do tempo, também foram auferidos a frequência mensal/anual, os sistemas envolvidos, os *handoffs* e os pontos de atenção de cada subprocesso. Com essas informações, foi possível identificar as atividades que

consomem recursos, e atribuir custos a elas; identificar os direcionadores de custos de cada atividade; e calcular uma taxa por unidade do direcionador de custos ou por processo.

Dessa forma, sob a ótica da gestão por processos, foi elaborado um diagnóstico, apontando-se as atividades críticas, os impactos (financeiros, de tempo e qualidade) e processos impactados, desenhando-se então um *To Be* (cenário futuro), que simula cenários e detalha os ganhos e oportunidade de otimização desses processos, tornando-os mais eficientes e eficazes.

Por meio da conjunção desta técnica analítica com as técnicas e métodos da gestão por processos, foi possível inferir o verdadeiro custo inerente a cada atividade, os handoffs, os gargalos e as oportunidades de melhoria. Após este mapeamento dos cenários atuais – *As Is* – e o desenho dos cenários futuros – *To Be* –, a estimativa de redução de 96 horas de trabalho por mês e a redução de custo/despesa representaram 39% do orçamento anual da área, ou cerca de R\$ 365.149,68. Ou seja, com esta economia seria possível aumentar a produtividade da área, fazendo mais com menos, ou maximizar a lucratividade da empresa, caso esta optasse por manter o mesmo desempenho produtivo.

Por outro lado, além do ganho tangível, representado pela redução de custo, foram identificados ganhos intangíveis, como atividades que agregavam valor ao cliente e, por conseguinte, ao negócio; adequação das atividades à conformidade legal; padronização e clarificação das atividades a seus executores, garantindo melhor clima organizacional e motivação dos colaboradores; impacto positivo nos processos de interface; maximização do uso dos sistemas vigentes, colaborando para controle dos dados e possibilitando a mensuração de indicadores.

Foi possível inferir, ainda, que a aplicação de BPM norteia as atuações de otimização e controle dos processos para o alcance das metas estratégicas da empresa. Neste estudo de caso, todos os processos e as melhorias apontadas tinham relação direta com os indicadores da matriz estratégica

4. CONCLUSÃO

No meio acadêmico, foi possível constatar que o método BPM é de grande relevância, sendo um tema altamente debatido por diversos pesquisadores no âmbito nacional e internacional, assim como o que se refere a custos/despesas por atividade em processos. Estes temas se correlacionam, sobretudo, no que tange à precificação e ao custeio para maximização e eficiência operacional e, portanto, à redução de custos/despesas.

Entretanto, no que diz respeito a seguradoras, apesar de sua representatividade no PIB e de seu crescimento no mercado de serviços, mesmo em meio à crise mundial latente no período desta pesquisa (2010-2017), foram escassos os registros acadêmicos sobre o tema identificados nas plataformas CAPES e Emerald Insight.

Nesse sentido, em termos acadêmicos, este estudo correlacionou esses dois campos de pesquisa, que usualmente são abordados de maneira segregada, evidenciando sua estreita relação no que tange à eficiência nos negócios.

A partir da observação e avaliação de todo o cenário em que o problema de pesquisa está inserido, é possível discorrer considerações relevantes e, ainda, propor diretrizes para a implementação da gestão por processos, além de se observar a consonância deste método com o custeio ABC, para valoração de atividades de processos, sua precificação e a priorização de atuação em melhoria/otimização de processos, através da mensuração de seus custos para a empresa. As teorias e conceitos provenientes da temática gestão por processos e do custeio por atividade, além de abordarem a identificação e, conseguinte, a otimização dos custos a partir de BPM em empresas de seguros e previdência, sustentaram os principais eixos de discussão deste trabalho e contribuíram para uma reflexão mais intensa quanto ao problema de pesquisa proposto.

Objetivando clarificar as teorias do sistema de custeio baseado em atividade e da gestão por processos, empiricamente, esta pesquisa teve seus pilares baseados em um estudo de caso de uma empresa multinacional de grande porte, da área de seguros e previdência. Através deste trabalho, foi possível apresentar um método de gestão analítica de um sistema, empregado para maximização da eficiência operacional e, por consequência, para a redução dos custos/despesas da referida empresa.

Neste contexto, a observação direta é um bom método para documentar os detalhes de cada atividade, revelando a forma e o tempo real que o executor atua no processo, sendo, assim, eficaz na identificação de variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho. Entretanto, é importante ressaltar que este tipo de observação impõe certa limitação ao universo da amostra, relativamente pequeno.

Como resultado da pesquisa, foi possível inferir que a correlação entre a gestão por processos e o custeio tornou clara a matriz de responsabilidade de execução das atividades, as redundâncias, os handoffs, as atividades manuais sendo realizadas pelo processo em estudo, dando subsídios para se estabelecer um rol das atividades mais relevantes para a empresa. Desta forma, estas atividades puderam ser elencadas através de direcionadores de custos/despesas, bem como dos recursos alocados nas atividades, o que permitiu o desenho de cenários futuros para as tomadas de decisão.

Apesar de a natureza do negócio da empresa estudada ter a necessidade de ser baseada em regras de negócios, com processos complexos e aspectos legais regularmente auditados, os processos não tinham suas atividades mapeadas e detalhadas com suas interfaces, handoffs e matriz de responsabilidade oficialmente definidas e divulgadas para todos os departamentos envolvidos na sua execução, o que incide em risco de não conformidades legais e impacta em redundâncias, aumentando custos/despesas das atividades.

5. REFERÊNCIAS

ALHAWARI, Samer; Talet, Amine Nehari; Al-Jarrah, Mufleh. **Impact assessment of strategic competences on organization performance: An empirical study in Jordanian insurance companies.** In: 20th International-Business-Information-Management-Assoc Conf on Entrepreneurship Vision 2020: Innovatio, Development Sustainability, and Economic Growth. Proceedings. 2013.

ANTONUCCI, Y. L.; GOEKE, R. J. **Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: seeking a valid and reliable framework.** Business Process Management Journal, v. 17, n. 1, p. 127-146, 2011.

CARLOS FILHO, Francisco de Assis; LAGIOIA, Umbelina Teixeira Cravo; SANTOS, Josete Florêncio dos. **Management of costs and pricing of sale, cash, operational risk in a local productive arrangement: an exploratory study in the sector of fruit farming of north eastern Brazil.** Custos e Agronegócio on-line, vol. 11, 2. ed., pp. 262-298, abr.-jun. 2015.

CAVALCANTE, Henrique Torres; RAUPP, Fabiano Maury. **Implementação do custeio baseado em atividades para gestão de gastos de uma empresa de serviços alimentícios.** Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC, ISSN (Impresso) 1808-3781-ISSN (Eletrônico) 2237-7662, Florianópolis, vol. 13, n. 38, p.65-78, jan./abr. 2014.

CNseg - Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização. **Mercado Segurador – Visão Geral.** Arrecadação por Segmento – Histórico Anual. 2010 a 2016.

DOEBELI, G., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. **Using BPM governance to align systems and practice.** Business Process Management Journal. v.17, p.184-202, 2011.

HADDAD, Carolina Resende; FLOREZ AYALA, Diego Hernando; MALDONADO, Mauricio Uriona. **Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach.** Business Process Management Journal, vol. 22, 3. ed. p. 634-658, 2016.

HARMON, P. O escopo e a evolução da gestão de processos de negócios. In: BROCKE, J.; ROSEMANN, Michael (eds.). Manual de BPM: gestão de processos e negócios. Porto Alegre: Bookmann, 2013.

HENRI, Jean-Francois; BOIRAL, Olivier; ROY, Marie-Josée. **Strategic cost management and performance: The case of environmental costs.** British Accounting Review, vol. 48, 2. ed., pp. 269-282, Jun. 2016.

HERNAUS, Tomislav; VUKSIC, Vesna Bosilj; STEMBERGER, Mojca Indihar. **How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations.** Business Process Management Journal, vol. 22, 1. ed., pp. 173-195, 2016.

HERNAUS, Tomislav; VUKSIC, Vesna Bosilj; STEMBERGER, Mojca Indihar. **How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations.** Business Process Management Journal, vol. 22, 1. ed., pp. 173-195, 2016.

HLUPIC, V., VREEDE G. de. **Business process modelling using discrete-event simulation: current opportunities and future challenges.** Invited keynote paper in the inaugural issue of International Journal of Simulation and Process Modelling, 1(1/2), pp. 728, 2005.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais.** Indicadores de Volume e Valores Correntes. 4º trimestre de 2015.

LAU, Henry; NAKANDALA, Dilupa; SAMARANAYAKE, Premaratne. **BPM for supporting customer relationship and profit decision.** Business Process Management Journal, vol. 22, 1. ed., pp. 231-255, 2016.

KADER, Hala Abdul; ADAMS, Mike; HARDWICK, Philip. **Cost efficiency and board composition under different takaful insurance business models.** International Review of Financial Analysis, vol. 32, pp. 60-70, Mar. 2014.

MATTO, Toni; SIPPOLA, Kari. **Cost management in the public sector: legitimation behaviour and relevant decision making.** Financial Accountability & Management, vol. 32, 2. ed., p. 179-201, may 2016.

MELO, Paulo Ivan de. **Impactos da Adoção da Gestão por Processos em Empresas Seguradoras Brasileiras**. 2010. 121f. Dissertação (Mestrado). Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

PAVANI JR., Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.

PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle de; MASCARENHAS, Janaina; COSTA, Hornos da; SEGATTO, Mayara; SOUZA JR, Melchior Aparecido de; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **BPM for change management: two process diagnosis techniques**. Business Process Management Journal, vol. 20, Iss 2, pp. 247-271. 2014.

SILVA, Zaim Donizete da; RAMALHO, Wanderley; JORDÃO, Ricardo Vinicius Dias. **Development of cost managerial instrument to strategic management in accounting services companies: a multi-case study**. Revista de Gestão e Projetos, vol. 6, 2. ed., pp. 42-55, may-aug 2015.

TANG, Jing; PEE, L. G.; IJIMA, Junichi. **Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance**. Information & Management, vol. 50, 8. ed., Edição especial: SI, pp. 650-660, DEC 2013.

WAAL, B.M. de; BATENBURG, R. (2014). **The process & structure of user participation: A BPM system implementation case study**. Business Process Management Journal, 20(1), 107-128. doi: 10.1108/BPMJ-05-2012-00045.

WONG, Wai Peng; AHMAD, Noor Hazlina; NASURDIN, Aizzat Mohd. **The impact of external environmental on business process management and organizational performance**. Service Business, vol. 8, 4. ed., pp. 559-586, Dec. 2014.

XUE, Shuang; HONG, Yun. **Earnings management, corporate governance and expense stickiness**. China Journal of Accounting Research, vol. 9, 1. ed., pp. 41-58, Mar. 2016.