

# **ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS APLICADA À CONTESTAÇÃO DE COBRANÇAS — ESTUDO DE CASO REALIZADO NA UNIMED UBERABA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO DE UBERABA/MG**

**André Ribeiro da Silva** ([andrers1601@gmail.com](mailto:andrers1601@gmail.com))<sup>1</sup>

**Michelle Silva** ([michelle.silva@facthus.edu.br](mailto:michelle.silva@facthus.edu.br))<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O intuito deste trabalho é utilizar o estudo dos processos de automação nas organizações, como meio para entender a forma de execução do trabalho e a lógica de como os resultados são obtidos, analisando a implantação do Business Process Management — BPM, aplicada a operadora de planos de saúde. Compreendendo ainda, os critérios de implantação da atividade de Contestação de Cobranças de beneficiários da Unimed Uberaba, bem como, analisar os impactos da automação de processos, anteriormente realizado de forma manual, identificando os recursos necessários para a execução das atividades, ajustando a tecnologia empregada e a eficiência geral da organização. Para esta análise foram verificadas as seguintes etapas: A ferramenta de automação utilizada pela Unimed Uberaba; A atividade mapeada; Entrevistas com os envolvidos; Definição dos prazos de execução das etapas; Elaboração do fluxograma conforme metodologia Business Process Management and Notation — BPMN; Implantação do fluxograma no software; Treinamento dos colaboradores envolvidos; Fase de testes; Elaboração de relatórios para acompanhamento de execução e mensuração de resultados. Os benefícios alcançados com a automação foram: Aumento do custo evitado; Identificação de erros; Implantação de melhorias e diminuição do tempo de execução da atividade proporcionando a redução dos gastos com mão de obra. Desta forma identificamos que a automação de atividades ou processos é viável para qualquer tipo de organização, que visa manter a viabilidade de seu negócio, competitividade de mercado e fidelidade de seus clientes, desde que, esteja disposta a realizar todas as etapas para garantir a correta implantação.

**Palavras-chave:** BPM. BPMN. Automação. Mapeamento. Fluxograma.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this work is to use the study of automation processes in organizations, as a means to understand the way the work is executed and the logic of how the results are obtained, analyzing the implementation of Business Process Management - BPM, applied to plan operator. Including the criteria for the implementation of the Unimed Uberaba Beneficiaries Collection Challenge, as well as to analyze the impacts of process automation, previously carried out manually, identifying the resources needed to carry out the activities, adjusting the technology employed and the overall efficiency of the organization. For this analysis the following steps were verified: The automation tool used by Unimed Uberaba; The mapped activity; Interviews with those involved; Definition of deadlines for the execution of the steps; Preparation of the flowchart according to Business Process Management and Notation (BPMN) methodology; Implementation*

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos. Analista de Gestão de Qualidade e Estratégia em Uberaba/MG.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos. Professora do curso de Administração na Faculdade de Talentos Humanos. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Minas.

*of the flowchart in the software; Training of employees involved; Test phase; Preparation of reports for follow-up of execution and measurement of results. The benefits achieved with automation were: Increased avoided cost; Identification of errors; Implantation of improvements and decrease of the time of execution of the activity providing the reduction of labor expenses. In this way we identify that the automation of activities or processes is feasible for any type of organization, which aims to maintain the viability of its business, market competitiveness and loyalty of its clients, provided that, is willing to perform all steps to ensure the correct implantation.*

**Keywords:** BPM. BPMN. Automation. Mapping. Flowchart.

## **INTRODUÇÃO**

No cenário atual de intensa concorrência econômica, as organizações enfrentam grandes desafios para manter a competitividade de mercado e a fidelidade de seus clientes. Cortar custos, aumentar a produtividade, entender os processos e diminuir falhas, são discussões imprescindíveis para manutenção da operacionalidade das instituições. Além disso, em um mercado dinâmico composto por diversas e constantes mudanças que comprometem regularmente a liquidez das empresas, é compreensível que os gestores busquem cada vez mais recursos, para auxiliar na busca pela otimização e eficácia dos processos.

O intuito deste trabalho é utilizar o estudo dos processos de automação nas organizações, como meio para entender a forma de execução do trabalho e a lógica de como os resultados são obtidos, analisando a implantação do *Business Process Management*—BPM, aplicada a operadora de planos de saúde. Compreendendo ainda, os critérios de implantação da atividade de Contestação de Cobranças de beneficiários da Unimed Uberaba, bem como, analisar os impactos da automação de processos, anteriormente realizado de forma manual, identificando os recursos necessários para a execução das atividades, ajustando a tecnologia empregada e a eficiência geral da organização.

Nestes moldes CARPINETTI (2016) afirma que qualidade é a percepção satisfatória do usuário, ao fazer uso de determinado produto/serviço. Com isso, pode-se considerar que os processos devidamente estabelecidos e geridos pelo Sistema de Gestão da Qualidade, garantem que o produto/serviço entregue, esteja sob condições adequadas e com as características solicitadas pelo cliente.

LUONGO (2011) sustenta que as organizações de saúde têm se preocupado com a satisfação dos clientes, porém mais do que a satisfação, uma visão administrativa estratégica deve ser entendida através de seus processos assistenciais, tecnológicos, financeiros, administrativos, dentre outros.

DI SORDI (2005) destaca que a gestão por processos é um tema expressivo para qualquer que seja a atividade da organização, sendo ela do meio privado, governamental e entidades de terceiro setor, ou seja, àquelas que procuram a melhoria contínua e satisfação dos resultados. Destaca ainda, que as atividades do negócio necessitam de redesenhos voltados aos processos, sendo assim, o suporte tecnológico tem se mostrado fundamental, permitindo acesso à informação, possibilitando automatizá-la e torná-la dinâmica.

Uma análise vertical das atividades pode evidenciar mudanças necessárias para a correta execução garantindo gerenciamento, eficiência, controle e assertividade para tomada de decisão, tornando uma importante ferramenta para gestão de processos nas organizações. A modelagem por processo é complexa, principalmente nas empresas de médio e grande porte CBOK (2013). Então, como identificar os processos críticos de uma organização? Os processos críticos são aqueles que agregam valor ao negócio, ou seja, aqueles que impactam diretamente no resultado financeiro da empresa e na satisfação de seus clientes.

Desta forma, a Unimed Uberaba optou pela metodologia *Business Process Management and Notation* – BPMN para automação da atividade de Contestação de Cobranças.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Operadoras de Plano de Saúde**

Conforme Lei nº 9.656/98 aprovada pela Presidência da República do Brasil em 03/06/1998, incisos I e II, Operadora de Plano de Assistência à Saúde é a pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato

de prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós-estabelecido, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, pela faculdade de acesso e atendimento por profissionais ou serviços de saúde, livremente escolhidos, integrantes ou não de rede credenciada, contratada ou referenciada, visando à assistência médica, hospitalar e odontológica, a ser paga integral ou parcialmente a expensas da operadora contratada, mediante reembolso ou pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do consumidor.

As operadoras foram classificadas em sete categorias, no ano de 2000, pela Agência Nacional de Saúde — ANS, através da Resolução de Diretoria Colegiada — RDC nº 39, sendo: Administradora, Cooperativa Médica, Cooperativa Odontológica, Autogestão, Filantropia, Medicina de Grupo e Odontologia de Grupo.

A ANS é o órgão regulador das Operadoras de Planos de Saúde. Os atendimentos aos beneficiários são balizados em prazos estabelecidos, que devem ser cumpridos, evitando assim, registros de reclamações nos canais de relacionamento disponíveis. Para cada tipo de atendimento, existem prazos conforme contrato pactuado, prazos estes que seguem regulamentação conforme Resolução Normativa — RN 259 que dispõe sobre a garantia de atendimento dos beneficiários de plano privado de assistência à saúde. Assim, através do contrato e órgãos regulamentadores, o beneficiário está amparado fazendo com que seus direitos sejam cumpridos, garantindo segurança e atendimento.

### **A Unimed Uberaba**

O Cooperativismo médico surgiu no Brasil em 1967, com a fundação da primeira Unimed, na cidade de Santos, no Estado de São Paulo. Já em 1971 foram fundadas mais 35 Singulares, que formaram o Sistema Unimed. A Unimed Uberaba, fundada em 19 de junho de 1971, foi a vigésima primeira Unimed a ser criada, a partir da iniciativa de sessenta médicos e uma médica.

No ano de 2008, a Unimed Uberaba implantou setor de Qualidade e Estratégia e o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, nos moldes da ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos) que promove a adoção de uma abordagem de processos. Visando facilitar a implantação e manutenção do SGQ a Unimed Uberaba iniciou a identificação de seus processos e criou a Política da Qualidade, sendo: "Trabalhar pela melhoria contínua de processos, segurança assistencial e gerenciamento do risco com foco na satisfação dos clientes internos e externos".

## **IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSO COM VALOR AGREGADO**

A atividade de identificação e mapeamento de seus processos foi desenvolvida através do método de entrevista com os gestores e executores das atividades com início em 2015. Esse método permite ao entrevistador questionar detalhes de execução das tarefas, permitindo a utilização de técnicas de observação, documentando e buscando evidências, identificando gargalos, ociosidades e oportunidades de melhorias.

Através do mapeamento dos processos do setor de Relacionamento com o Cliente, foram identificados gargalos na atividade de Contestação de Cobrança, em que pode ocorrer a concessão de descontos. Antes realizada de forma manual, não possibilitando aos colaboradores do setor, controles, acompanhamento e rastreabilidade dificultando a identificação de oportunidades de ações de melhoria.

O setor de Qualidade e Estratégia realizou o mapeamento da atividade de Contestação de Cobrança, em conjunto com o setor de Relacionamento com o cliente (Área Mercado) envolvendo os setores Financeiro (Área Administrativa) e Contas Médicas (Área da Saúde) que possuem tarefas dentro da atividade de Contestação de Cobrança. As atividades da Cooperativa estão descritas através dos documentos internos, como Procedimento Operacional Padrão—POP, Procedimento Sistêmico —PRS, Políticas—POL e Fluxogramas—FLU, disponíveis

a todos os colaboradores envolvidos, através das ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade.

Através do mapeamento de processos e deliberação da Diretoria, a atividade de Contestação de Cobranças, foi identificada como crítica, ou seja, as atividades de concessão de descontos aos clientes, além de gerar insatisfação, geram impactos financeiros diretos nos resultados da Cooperativa.

## **METODOLOGIA**

As empresas vêm buscando inovações tecnológicas que auxiliem na execução das atividades, a fim de alavancar os resultados, otimizar processos e proporcionar melhores controles, assim, a Unimed Uberaba, identificou a atividade de Contestação de Cobranças para pessoa física — PF, como atividade de valor agregado, para mapeamento e automação.

O método utilizado para automação dos processos pela Unimed Uberaba é o *Business Process Management* — BPM, uma estruturação das operações do negócio, independentemente das áreas envolvidas CBOK (2013). A automação de processos é o método de gestão pelo qual o gerenciamento dos processos de uma organização, terá como suporte, a tecnologia.

O gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem disciplinar sobre os processos de negócio das organizações para: Identificar, Representar, Analisar, Executar, Documentar, Medir, Monitorar, Controlar e Melhorar (CAPOTE, 2013 p.57).

A Unimed Uberaba utilizou a metodologia *Business Process Modeling and Notation* — BPMN, para modelagem de processos. Segundo REIS (2008), um diagrama BPMN torna claro o entendimento do processo, adicionando elementos gráficos e figuras, facilitando a compreensão das etapas de execução da atividade.

O mapeamento do processo proporcionou a documentação dos acordos de entrega de insumos/entradas necessários para realização das atividades entre os setores. Este documento denominado como Acordo Cliente

Fornecedor – ACF, contem os *Service Level Agreement* – SLA, responsáveis por estabelecer os prazos de entrega das entradas para execução das atividades.

### Mapeamento e automação de processos organizacionais

O mapeamento de processos tornou-se uma importante ferramenta de auxílio às organizações, identificando o fluxo de atividades, proporcionando a avaliação do desempenho e dimensões estruturais. Desta forma, a ferramenta de mapeamento, além de identificar possíveis gargalos nos processos, elimina falhas na integração entre as atividades, reduz custos e permitindo ainda, a tomada de ações para melhoria contínua do fluxo da atividade.

Os processos são descritos como conjuntos de atividades sistêmicas com agregação de valor, ou seja, as entradas serão transformadas em resultados, gerando assim, as saídas (produtos ou serviços) CARPINETTI (2012).

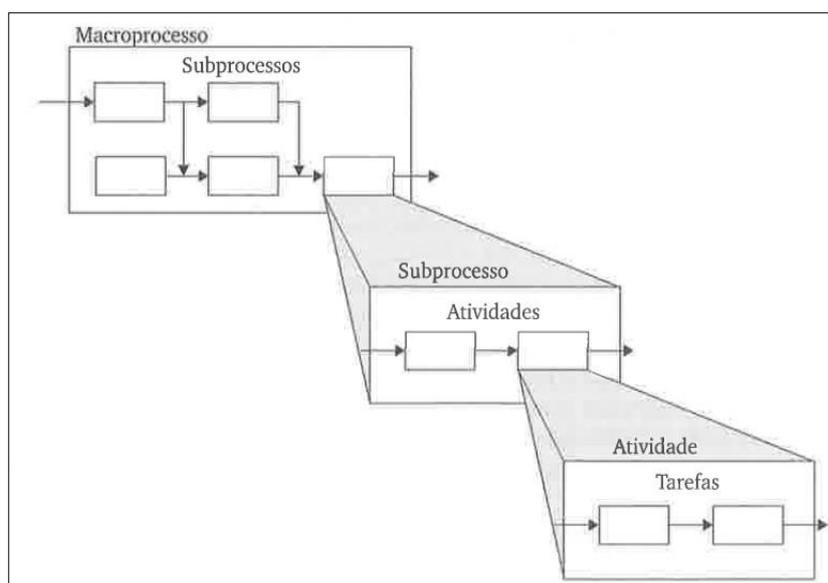


FIGURA 1 – Hierarquia de processos.

FONTE: Gestão da Qualidade - CARPINETTI, 2012.

A Figura 1 ilustra o desmembramento dos processos até o nível de tarefas.

A valorização da visão sistêmica e de processos levou ao surgimento, nos anos 1990, da abordagem de gestão de processos, ou *Business Process Management* (BPM). O gerenciamento de processos se desenvolveu no Ocidente como uma forma de gerenciamento a partir

da percepção da necessidade de se vencer as barreiras interfuncionais que tanto atrapalham a administração das empresas (CARPINETTI, 2012 p.37).

A modelagem de processos de negócio está descrita como o conjunto de atividades relacionadas, permitindo assim, sua análise, desenho e medição. Essas atividades devem estar descritas com o começo (entrada), meio (transformação) e fim (saída), contemplando então, todos os tipos de processos – processos primários, de suporte e de gestão CAPOTE (2011).

Assim, a Unimed Uberaba mapeou seus processos e atividades utilizando a metodologia por processos, identificando entradas, fornecedores (interno ou externo), responsáveis pela execução das atividades, meios de comunicação, saídas (produto ou serviço), clientes (interno ou externo) e indicadores.

## **PROCESSO DE CONTESTAÇÃO DE COBRANÇAS NA UNIMED**

Por tratar-se de uma Cooperativa de trabalho médico, o serviço entregue ao cliente é intangível tornando os controles morosos e complexos. A primeira atividade escolhida para automação possui impacto financeiro e na satisfação do cliente.

A solução de problemas dos beneficiários em relação às cobranças indevidas tem sido uma importante ferramenta para evitar reclamações junto ao órgão de Programa de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON, ANS ou processos judiciais.

A apuração de cobertura contratual, condições de cobrança, levantamentos internos, chamados técnicos e relacionamento com prestadores, são tratativas eficientes quando se é questionada a utilização do plano de saúde.

O processo antes realizado de forma totalmente manual gerava grandes prejuízos à Cooperativa, diversas trocas de e-mails, falta de controle efetivo dos descontos concedidos, bem como, morosidade e falta de rastreabilidade. Inclusive gerando ônus para a Cooperativa, por não conseguir avaliar no prazo estabelecido pela ANS as demandas recebidas, assim, a Diretoria

solicitou mapeamento da atividade, proporcionando a identificação dos principais motivos de contestações de cobranças.

### **Principais motivos de contestação de cobranças**

Os atendimentos e/ou cobranças não compreendidas pelos beneficiários lhes dão o direito de questioná-los, assim, foram elencados os principais motivos de contestações:

#### **i.Reajustes contratuais;**

Os reajustes contratuais são efetivados de duas maneiras conforme descrito em contrato: alteração de faixa etária (aniversário do beneficiário); aniversário do contrato, após, 12 meses.

#### **ii.Procedimentos e exames não realizados, porém cobrados;**

O beneficiário alega não ter realizado o procedimento ou exame cobrado.

#### **iii.Procedimentos e exames cobrados em duplicidade pelo prestador;**

O beneficiário informa ter realizado apenas um procedimento/exame e discriminado no boleto, a cobrança por duas vezes.

#### **iv.Óbito de titular ou dependente e cobrança realizada;**

O beneficiário não comunicou em tempo hábil o óbito do titular ou dependente.

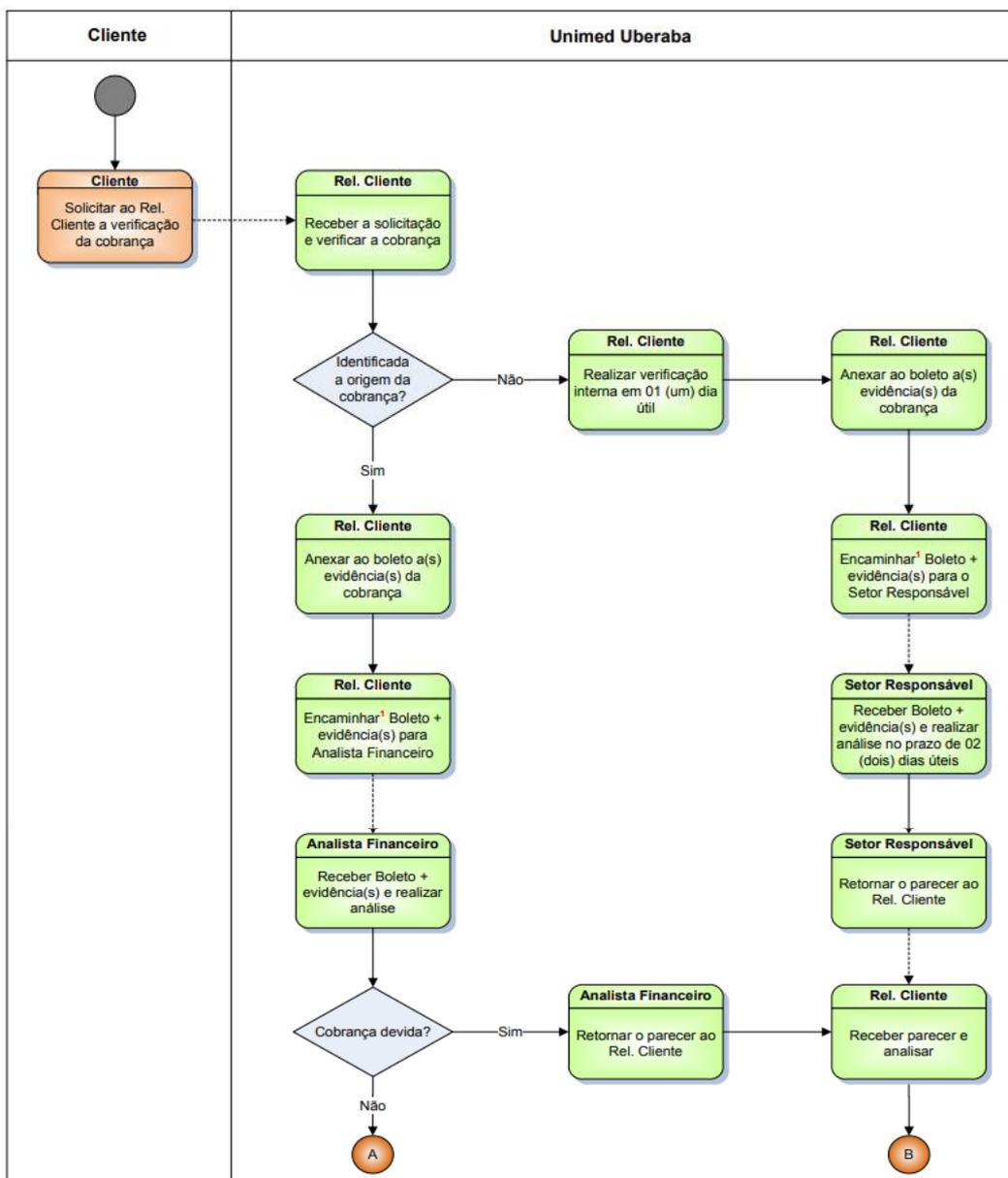
#### **v.Pagamento de coparticipações;**

Trata-se do valor pago quando há utilização do plano de saúde, em consultas, exames ou procedimentos, além, do pagamento da mensalidade fixa.

Após a realização do mapeamento da atividade e identificação dos principais motivos de contestações de cobranças, optou-se pela automação do fluxo da atividade para garantir a correta execução, bem como, o cumprimento dos prazos estabelecidos pela ANS e ACF.

### Fluxograma da atividade conforme BPMN

As etapas de execução da atividade, conforme abaixo, foram inseridas no sistema de automação, bem como, as regras de execução e prazos estabelecidos. O fluxograma está disponível também no Módulo de Controle de Documentos, do SGQ. As informações constantes no fluxograma foram validadas por todos os setores envolvidos através de reuniões realizadas com a participação do Setor de Qualidade e Estratégia.



<sup>1</sup> Em forma física (Protocolado) ou via e-mail (com anexos);

FIGURA 2 – Fluxograma da Atividade de Contestação de Cobranças – Parte 1.  
FONTE: Unimed Uberaba.

Após a inclusão do fluxograma no sistema de automação de processos, foram realizados treinamentos com os colaboradores para o início dos testes durante o mês de maio, sendo finalizados no mês de junho de 2015, com a participação dos responsáveis pela execução da atividade e/ou representantes dos setores.

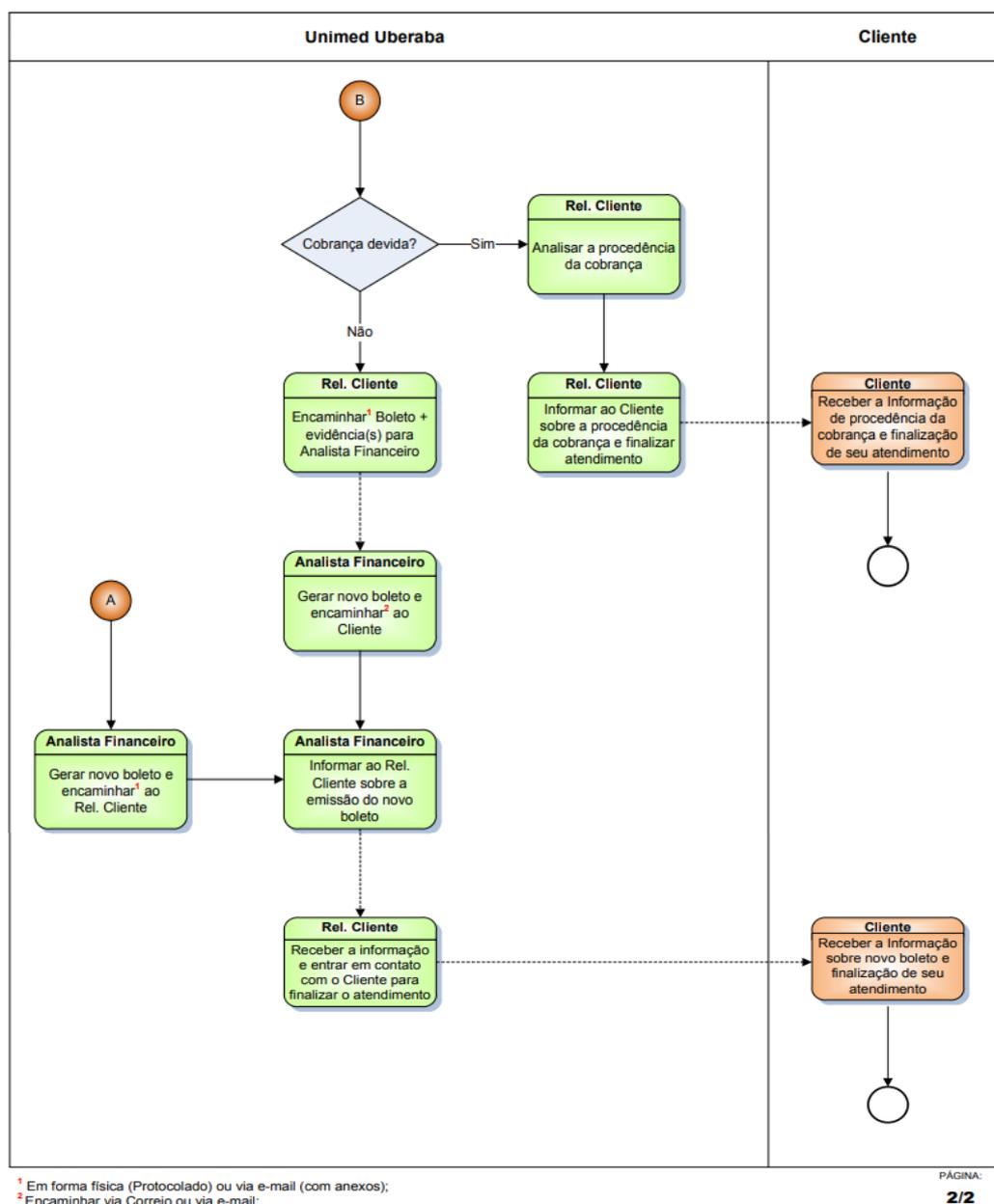


FIGURA 4 – Fluxograma da Atividade de Contestação de Cobranças – Parte 2.  
 FONTE: Unimed Uberaba.

Assim, durante esta etapa, os colaboradores do setor de Relacionamento com o Cliente (início do fluxo), cadastravam no mínimo duas

solicitações diárias. As necessidades de ajustes no fluxo foram sinalizadas via e-mail aos responsáveis do Setor de Qualidade e Estratégia, à medida que os desvios ou necessidades de melhorias eram identificadas, tornando assim, o acompanhamento dinâmico e produtivo. Após a implantação dos ajustes e/ou melhorias identificadas durante o período de testes, foram realizados novos treinamentos na ferramenta e preparação do fluxo para produção.

## RESULTADOS

O sistema de automação de fluxo dispõe de um módulo específico para acompanhamento analítico. Visualizam-se através dessa ferramenta, números em tempo real, da quantidade de solicitações por responsável, por tempo de atendimento e por tipo de fluxo. O controle do processo, redução do tempo de execução da atividade, redução de custos e aumento da produtividade, foram fatores percebidos após a automação dessa atividade, conforme podemos observar nos dados apresentados nos gráficos a seguir:

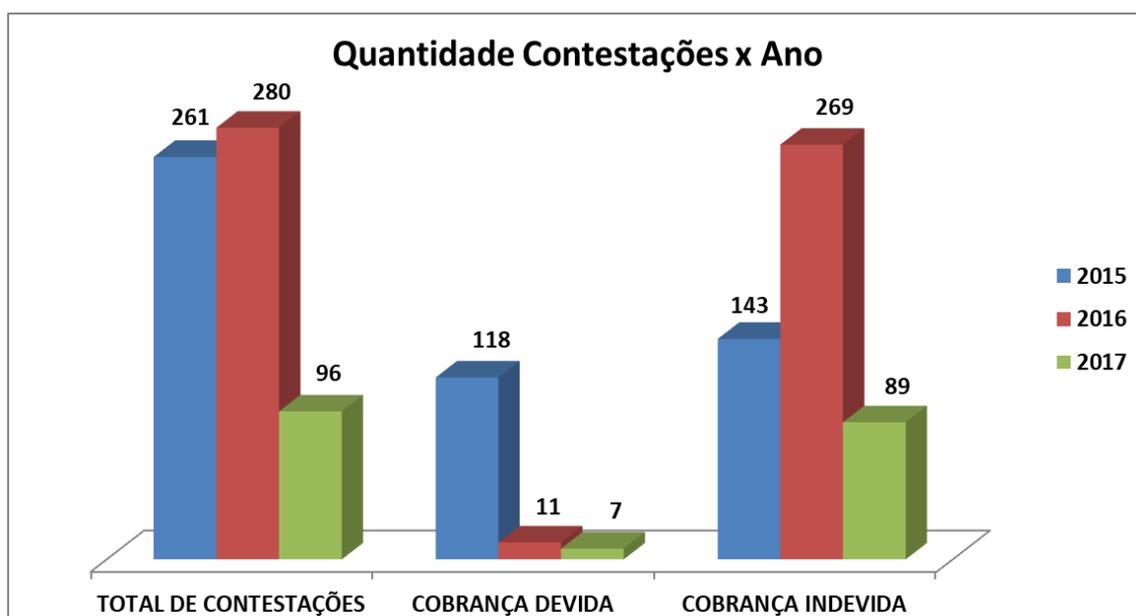


GRÁFICO 1 – Quantidade Contestações x Ano.

FONTE: Unimed Uberaba

No Gráfico 1 são apresentadas a quantidade de contestações por ano e de acordo com a classificação estabelecida pela Cooperativa para a atividade, ou seja, cobranças devidas ou indevidas. São consideradas como cobranças devidas aquelas em que o beneficiário utilizou o plano de saúde na modalidade coparticipação, cobrança de mensalidade ou reajuste contratual. São consideradas cobranças indevidas, as duplicidades de cobrança, coparticipação acima do teto máximo estabelecido em contrato, óbito (titular ou dependente) e cobrança de mensalidade após desligamento do plano.

No ano de 2015 foram recebidas 261 contestações de cobranças, após análise, 118 foram consideradas como devidas e 143 como indevidas. Em 2016, foram recebidas 280 contestações de cobranças e após análise, 11 foram consideradas como devidas e 269 indevidas, totalizando um aumento de 6,79% do número de contestações em relação ao ano anterior. Em 2017, foram recebidas 96 contestações de cobranças e após análise, 7 foram consideradas como devidas e 89 indevidas, totalizando uma redução de 65,71% do número de contestações em relação ao ano anterior.

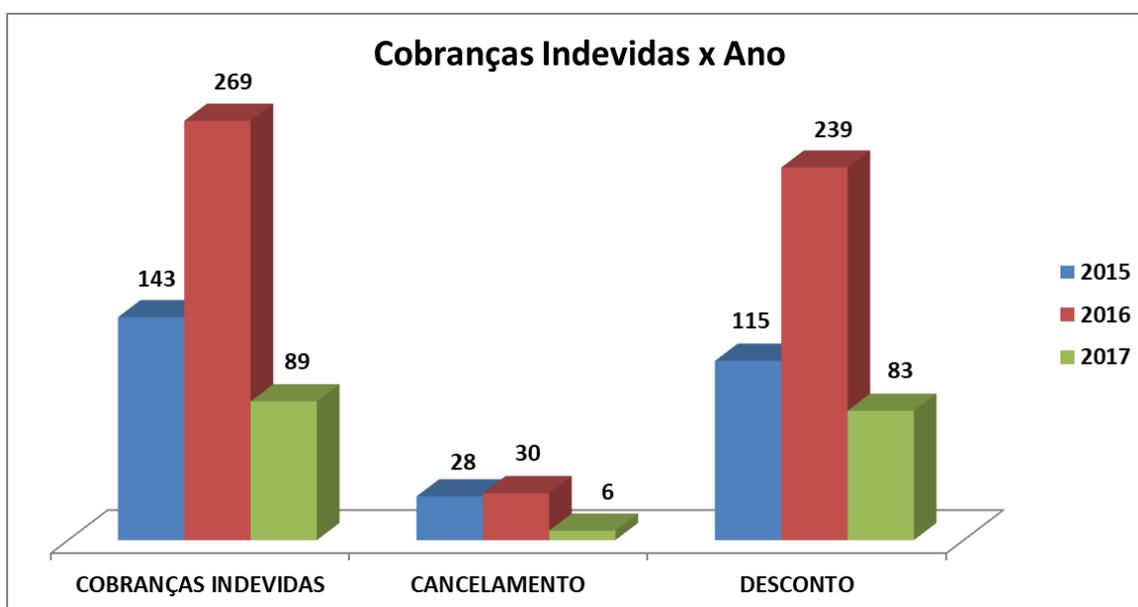


GRÁFICO 2 — Cobranças Indevidas x Ano.  
FONTE: Unimed Uberaba

Em 2015 com relação às 143 cobranças analisadas como indevidas, foram identificados 28 cancelamentos, ou seja, a fatura/boleto foi cancelada e a

cobrança desconsiderada, e 155 foram consideradas como desconto, ou seja, o valor contestado foi reduzido do valor total da fatura, e em alguns casos, foram emitidas novas faturas/boletos para pagamento conforme realidade da cobrança. Em 2016 com relação às 269 cobranças analisadas como indevidas, foram identificados 30 cancelamentos, e 239 foram consideradas como desconto. Em 2017 com relação às 89 cobranças analisadas como indevidas, foram identificados seis cancelamentos, e 83 foram consideradas como desconto, sendo observada uma redução de 80% do número de contestações que terminaram em cancelamento e 65,27% foram finalizadas como desconto em relação ao ano anterior.

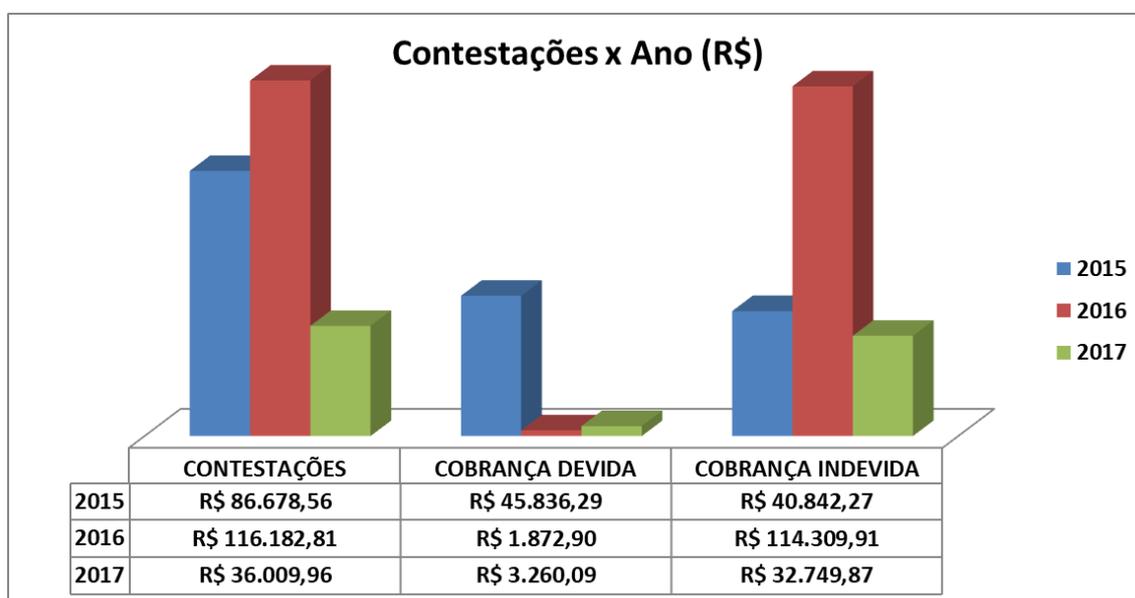


GRÁFICO 3 — Contestações x Ano (R\$).

FONTE: Unimed Uberaba

No primeiro ano de implantação da ferramenta (2015), identificou-se um custo evitado de 52,88% do total de contestações de cobranças, anteriormente os descontos concedidos não eram controlados, ou seja, qualquer colaborador do setor de Relacionamento com o Cliente concedia descontos a revelia. No segundo ano de implantação da ferramenta (2016), observou-se um aumento de 25,39% do valor de contestações, o que originou uma reanálise de todas as etapas da atividade. No ano de 2017, observou-se que a curva de maturidade do fluxo está próximo ao ápice, ou seja, foi atingida uma redução de 69,01% do valor de contestação e um custo evitado de 9,05%.

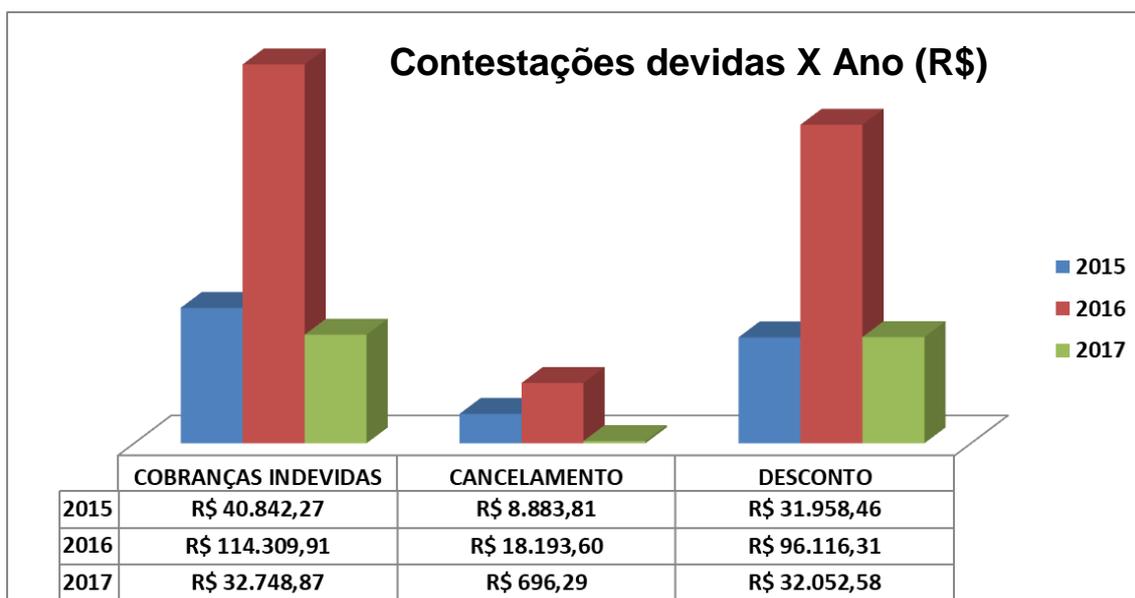


GRÁFICO 4 – Quantidade de Contestações devidas X Ano (R\$).

FONTE: Unimed Uberaba

Em 2017, houve uma redução 71,35% do valor de cobranças indevidas com relação ao ano anterior.

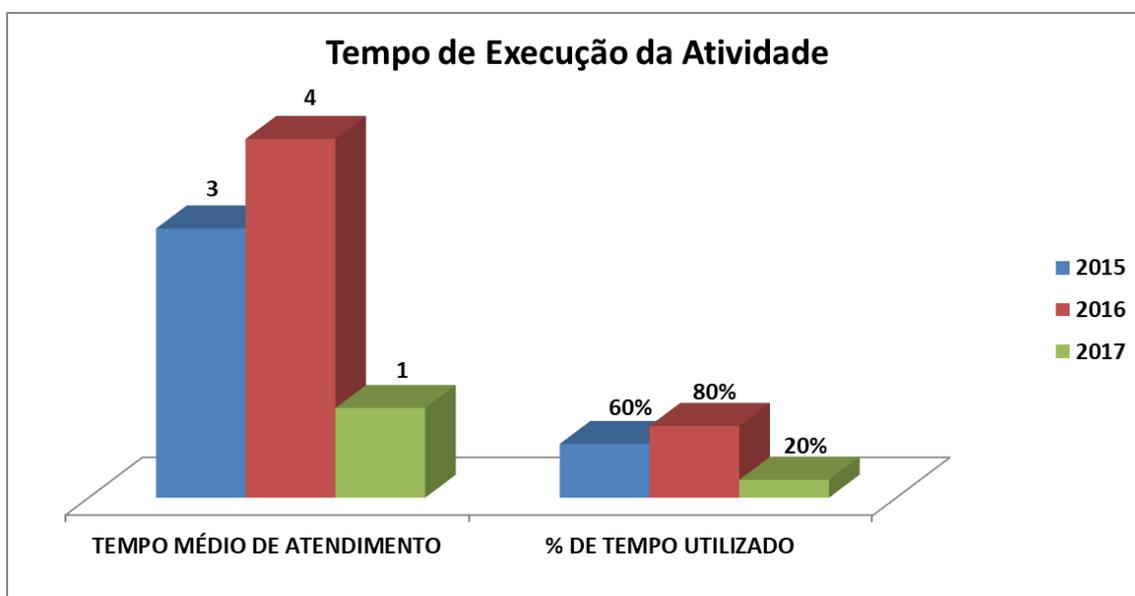


GRÁFICO 5 – Tempo Médio de Execução da Atividade.

FONTE: Unimed Uberaba

No primeiro ano de implantação da ferramenta, observou-se uma redução de 40% do tempo médio de execução, que em alguns casos ultrapassavam o prazo limite de cinco dias úteis estabelecidos pela ANS. Em 2016, o aumento de um dia útil no tempo médio de atendimento, ocorreu devido

avaliação do fluxo após o primeiro ano de implantação, em que foram identificadas melhorias e estabelecidas novas etapas e pontos de controle para execução da atividade. Após dois anos de implantação do fluxo, foi atingido maturidade da atividade e os colaboradores adquiriram conhecimento necessário para plena utilização da ferramenta, o que possibilitou a redução de quatro dias úteis, no tempo médio de execução das análises de contestações de cobranças. Além dos custos evitados apresentados nos gráficos 3 e 4, a redução de tempo de atendimento proporciona redução dos gastos com mão de obra, ou seja, o colaborador dispõe de mais tempo para execução de outras atividades internas.

## **DISCUSSÃO**

Os resultados encontrados e apresentados nos gráficos constantes no item 6 – Resultados demonstram que, com a modelagem dos processos, a organização visualiza as etapas de suas atividades em ilustrações gráficas, possibilitando a identificação de tarefas dispensáveis, que não agregam valor, dificuldades de execução, estabelecendo níveis de responsabilidade, levantamento de prazos, facilitando a tomada de decisão baseada em evidência.

Após a modelagem dos processos, torna-se mais compreensível e descomplicada a automação do fluxo das atividades, possibilitando que qualquer organização fornecedora de produtos ou serviços, obtenha resultados significativos, na redução de custos, economia de tempo para realização das atividades, facilitando a comunicação entre os envolvidos e o cliente final, redução dos erros causados por execução de forma manual, facilidade no treinamento dos colaboradores, identificação de pontos de controle, acompanhamento das informações em tempo real, redução da circulação de documentos evitando extravio e consumo excessivo de papel.

Atualmente no mercado, existem diversos softwares para automação de processos, sejam eles administrativos, assistenciais, financeiros, tecnológicos, comerciais ou de produção, cabendo à organização identificar qual a melhor

ferramenta se encaixa no contexto corporativo e favorece o gerenciamento de seus processos de forma ampla.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os dados apresentados demonstraram que a automação de fluxos através das ferramentas de BPM e BPMN, proporcionam melhorias na comunicação entre os setores envolvidos na execução da atividade, bem como, tratativas eficientes no controle das Não Conformidades identificadas antes da automação do fluxo, com relação a descontos indevidos.

A automação dos fluxos internos da Unimed Uberaba, tornou-se uma sistemática utilizada pela Cooperativa, para garantir gerenciamento das atividades, no que diz respeito ao cumprimento dos prazos, etapas de execução, comunicação entre os setores e rastreabilidade dos responsáveis, garantindo assim, resultados efetivos e acompanhamento em tempo real, pelos gestores, com demonstrações dos resultados em reuniões estratégicas.

A partir da maturação do primeiro fluxo implantado, o foco da Unimed Uberaba, é a automação de todas as suas atividades, sendo selecionadas as implantações a partir das atividades que agregam maior valor ao negócio. A Cooperativa identificou que os processos automatizados são bem vistos por seus clientes, pois, transmitem segurança e demonstram a preocupação da Cooperativa com a gestão interna dos seus processos, redução da possibilidade de erro humano, melhoria e agilidade no atendimento.

Desta forma identificamos que a automação de atividades ou processos é viável para qualquer tipo de organização, que visa manter a viabilidade de seu negócio, competitividade de mercado e fidelidade de seus clientes, desde que, esteja disposta a realizar todas as etapas para garantir a correta implantação, sendo: Escolha do software adequado para automação; Identificação da atividade ou processo à ser mapeado; Mapeamento com a participação de todos os envolvidos; Definição dos prazos de cada etapa; Elaboração do fluxograma conforme metodologia BPMN; Implantação do

fluxograma no software selecionado; Capacitação dos profissionais envolvidos; Realização de testes; Elaboração de relatórios para acompanhamento de execução; Mensuração de resultados.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, ANS. **Informações sobre Saúde Suplementar.** Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/anstabnet/notas\\_operadora.htm](http://www.ans.gov.br/anstabnet/notas_operadora.htm)>. Acesso em: 26 mar. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, ANS. **Prazos máximos para atendimento.** Disponível em: <<http://ans.gov.br/planos-de-saude-e-operadoras/espaco-do-consumidor/prazos-maximos-de-atendimento>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, ANS. **Garantia de atendimento dos beneficiários de plano privado de assistência à saúde.** Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MTc1OA==>>. Acesso em: 11/04/2018.

**BPM CBOK V.3: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).** Brasil: Abmpm Brasi, 2013.

BR, TOTVS SA. **Operadoras de Planos de Saúde.** Disponível em: <<https://www.totvs.com/sistema-de-gestao/saude/operadoras-de-planos-de-saude>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CAPOTE, Gart. **Guia para Formação de Analistas de Processos.** 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CAPOTE, Gart. **BPM para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio | BPM.** 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CAPOTE, Gart. **Medição de Valor de Processos para BPM.** 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GATES, B. **A Estrada do Futuro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.  
Disponível em <https://www.pensador.com/frase/MzQ5ODk/>

HENRIQUE CARDOSO, Fernando et al. **Presidência da República Casa Civil**: planos e seguros privados de assistência à saúde. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9656compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9656compilado.htm)>. Acesso em: 26 mar. 2018.

LUONGO, J. et al. **Gestão da qualidade em saúde**. São Paulo: Ridell, 2011. 1 ed.  
PROFESSIONALS, Abpmp – Association Of Business Process.

MONTANE, Januário. **RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA – RDC Nº 39, DE 27 DE OUTUBRO DE 2000**: a segmentação e a classificação das Operadoras de Planos de Assistência à Saúde. Disponível em:  
<<http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=Mzgw>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

REIS, Glauco S.. **Modelagem de processos de negócios com BPMN**. 1 ed. São Paulo: Portalbpm Ltda., 2008.

TOLEDO, José Carlos de et al. **Qualidade**: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: Ltc - Livros Técnicos e Científicos Editora, 2013.

UBERABA, Unimed. **PRS.RCL.006 - ANÁLISE DE COBRANÇAS**. Uberaba: Unimed Uberaba, 2018.

UBERABA, Unimed. **Cooperativismo Médico**: Sobre a Unimed. Disponível em:  
<<https://www.unimed.coop.br/web/uberaba/unimed/sobre-a-unimed>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

UBERABA, Unimed. **Identidade Corporativa**. Disponível em:  
<<https://www.unimed.coop.br/web/uberaba/unimed/identidade-corporativa>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

UBERABA, Unimed. **Área de ação Unimed Uberaba**. Disponível em:  
<[www.unimed.coop.br/web/uberaba/unimed/area-de-acao](http://www.unimed.coop.br/web/uberaba/unimed/area-de-acao)>. Acesso em: 26 mar. 2018.