

**A BUSCA DE COMPETITIVIDADE E CRIAÇÃO DE VALOR DE UMA IMPORTANTE
SEGURADORA NO MERCADO BRASILEIRO**

PRISCILA DE SOUSA NOGUEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALEXANDRE NABIL GHOBRI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

n/a

A BUSCA DE COMPETITIVIDADE E CRIAÇÃO DE VALOR DE UMA IMPORTANTE SEGURADORA NO MERCADO BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

O mercado segurador é conhecido como um mercado tradicional. É regulado pela SUSEP – Superintendência de Seguros Privados, o que torna seus processos burocráticos, porém indispensáveis.

No entanto, empresas que atuam nesse mercado têm apostado na inovação em busca do crescimento e da rentabilidade. Têm focado em pesquisas de mercado e na concepção de produtos e processos. Passou-se a valorizar a experiência completa do segurado, que por sua vez, está mais exigente e quer respostas rápidas, principalmente nos atendimentos, nos consertos ou nas reposições dos produtos.

Pesquisas são aplicadas rotineiramente aos clientes com o objetivo de identificar suas necessidades, desejos e supri-los, a fim de aumentar seu nível de satisfação e fidelidade, tornando-se um diferencial nesse mercado de concorrência altamente acentuada.

Priem (2007) ponderou que os consumidores devem ser uma consideração importante na formação de estratégias, porque aqueles que experimentam benefícios são essenciais para o sucesso da empresa. Ainda de acordo com Priem (2007), embora a captura de valor seja importante, os estrategistas não podem se concentrar apenas na captura do valor de troca, deixando ao acaso o valor de uso que será experimentado. Em vez disso, uma parte essencial da arte do estrategista é ajudar os consumidores a perceber e experimentar o máximo valor de uso, em um ambiente competitivo em que outras empresas também estão lutando para ajudar os consumidores.

Nesse contexto, o presente projeto tem como objetivo, analisar e propor solução para um problema identificado no processo de abertura e regulação de sinistros da Seguradora CDF, que tipicamente é um processo burocrático e com problemas de comunicação, de modo a criar valor aos segurados.

2. CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

A CDF (nome atribuído neste trabalho, para manter a identidade oculta da organização) é uma tradicional seguradora, presente em 75 países, parte de um dos maiores conglomerados financeiros do mundo, com mais de 100 mil colaboradores e uma das líderes em serviços bancários e financeiros. Como parte deste grupo, a CDF, privilegia os segmentos nos quais é especialista, atendendo clientes e parceiros com padrão de excelência de uma seguradora de classe mundial.

No que concerne a seguradora CDF, o ano de 2020 trouxe impactos financeiros devido a pandemia de Covid-19. Com o fechamento dos negócios houve impacto na comercialização dos produtos de seguro, pois em sua grande maioria são vendidos por meio dos canais de varejo, banco e concessionárias (classificados como serviços não essenciais). Além disso, houve o aumento na sinistralidade também, devido a alta do desemprego e morte.

Considerando o problema caracterizado, a CDF está se preparando para uma grande mudança no mercado brasileiro nos próximos cinco anos. Na visão do CEO da companhia, a pandemia acelerou muito a experiência digital dos consumidores, e com isso, não somente os produtos, mas toda a integração com os consumidores precisa ser alterada. Ainda de acordo com o CEO, o potencial de crescimento dos seguros no país, é

um dos maiores do mundo, porque a população brasileira consome poucos produtos de proteção. As atuais taxas de prêmio de seguro sobre o PIB no Brasil, são inferiores ao dos demais países da América Latina, de acordo com Sergio Tauhata (2021). Com essa percepção a CDF elaborou um plano, denominado de *Ambition 2025 Brasil*, no qual coloca o cliente ao centro do negócio, com foco em melhorar a experiência do cliente, implementar processos mais eficientes e produtos que ofereçam benefícios ao longo da validade das apólices. O plano *Ambition 2025 Brasil*, contém 5 pilares conforme descrito na Figura 1.



Figura 1. Pilares do plano *Ambition 2025 Brasil*

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerou-se cinco pilares no plano do *Ambition 2025 Brasil*:

- **Cliente ao centro do negócio:** Esse pilar visa a revisão dos produtos existentes, criação de novos produtos que tragam benefícios aos segurados durante a vigência da apólice, não somente, no momento do sinistro.
- **Data & Analytics:** Alcançar, engajar, analisar e servir os clientes, além de integrar inteligência artificial nos processos *core* da companhia.
- **Plano Industrial:** Esse pilar visa proporcionar uma automatização no processo de sinistro, transformação digital, mudança nas entregas e no gerenciamento, tornando uma companhia mais ágil e voltada a tecnologia.
- **Approach Comercial:** Estabelecer relacionamento com os parceiros, governança, meios digitais, novos mercados e negócios.
- **Transformação Cultural:** E para suportar as alterações mencionadas em todos os pilares, a transformação cultural tem o objetivo de mudar a companhia, com novas formas de trabalhar, habilidades e talentos essenciais.

2.1. CDF no Brasil

A atuação da filial brasileira é uma das mais expressivas dentro do Grupo. A CDF é especialista na distribuição de seguros e líder em seguros massificados em apenas 20 anos de atuação no país. A companhia busca transformação digital e estar voltada a tecnologia, tendo como impulso as novas áreas de atuação e o aumento de negócios com os parceiros já existentes. Por isto, nos últimos anos, apresentou forte crescimento, alcançado por meio de alianças estratégicas de longo prazo com renomadas empresas brasileiras e multinacionais.

Como resultado, a CDF Brasil tornou-se referência no mercado de seguros, principalmente nos produtos de Garantia Estendida e Proteção Financeira, com faturamento mais de R\$ 1,8 bilhão, e conta com um estoque de 25 milhões de coberturas, 15 milhões de clientes ativos e vende 1 milhão de novos produtos por mês (Sergio Tauhata, 2021).

CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Para os clientes que adquirem os produtos de seguro, o sinistro é o momento mais importante em toda cadeia, pois é o momento em que segurado identifica valor no produto

adquirido. O processo de sinistro bem executado e de forma ágil, garante satisfação, renovação e retenção dos clientes.

Os segurados podem acionar o seguro, solicitando a abertura de sinistro enquanto o seguro estiver vigente. O acionamento do sinistro ocorre na seguradora, podendo o cliente retornar a qualquer momento. O processo é sintetizado na Figura 2.



Figura 2. Cadeia de Valor

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Segundo Kotler & Fox (1994) a competitividade em qualquer setor, força as instituições a buscarem a melhoria contínua de serviços e processos, como condição necessária para manter e atrair novos negócios. Para tanto, é necessário compreender as necessidades dos clientes e, com isso, possibilitar implementação de ações de melhorias.

De acordo com Zeithaml (1988, p.14), o valor ao cliente é “a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto baseada nas percepções do que é recebido e do que é dado”. Baseado nesta premissa, a CDF precisa realizar adequações estruturais na cadeia de valor, que resultem em estratégias que gerem valor percebido aos segurados, mitigando suas frustrações e criando um ambiente sustentável para o negócio no mercado de atuação.

Dessa forma, este projeto irá analisar alternativas e soluções para aprimorar processos e prover um serviço que propicie maior valor percebido pelo segurado, potencializando a sua fidelização e atração de novos clientes.

4. DIAGNÓSTICO

Para diagnosticar as necessidades não atendidas dos clientes no processo de sinistro da companhia, bem como dificuldades na operacionalização dos processos internos e também relacionados às transações com os parceiros, utilizou-se os seguintes instrumentos: (a) Pesquisa com segurados, utilizando a metodologia **NPS** na conclusão do processo de sinistro; (b) Entrevistas com pessoas da área operacional de Sinistro da CDF, visando entender a dinâmica de todo o processo e eventuais barreiras para agilizar cada etapa do processo até a liquidação do sinistro; (c) Entrevistas com parceiros, a fim de coletar sua visão do processo de sinistro.

As informações colhidas permitiram verificar o nível de satisfação e a percepção dos clientes e parceiros com a utilização do processo de sinistro oferecido pela empresa (Marcondes *et al.*, 2017).

4.1.1. Net Promoter Score (NPS) com clientes

O **Net Promoter Score** (NPS) é uma metodologia criada por Fred Reichheld para medir o grau de satisfação e a lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento. A métrica é amplamente utilizada por causa de sua simplicidade, confiabilidade e flexibilidade (Duarte, 2018).

A adoção do Net Promoter Score na CDF, teve início em 2014 com a aplicação em somente 2 produtos (Garantia Estendida e Proteção Financeira). Rapidamente o indicador passou também a figurar nos demais produtos da empresa e já no início de 2016 possuía dados relevantes em praticamente todos eles. Os parceiros passaram a exigir a adoção do NPS para acompanhar a satisfação dos clientes, realizando comitês mensalmente junto a CDF. Desta forma, a abordagem do NPS virou meta da CDF, como indicador de satisfação dos clientes, assim como propor melhorias conforme as necessidades levantadas. A abordagem do NPS é aplicada ao final dos atendimentos do processo de sinistro, no qual o cliente escolhe uma nota (de 0 à 10) e uma justificativa, sendo opcional.

Na Figura 3, é apresentado as notas de NPS referente ao período de Novembro/19 à Abril/20, aplicado ao produto de Proteção Financeira. As notas representam a qualidade prestada aos segurados no processo de sinistro. É notável a diminuição das notas, indicando problema no processo de sinistro.

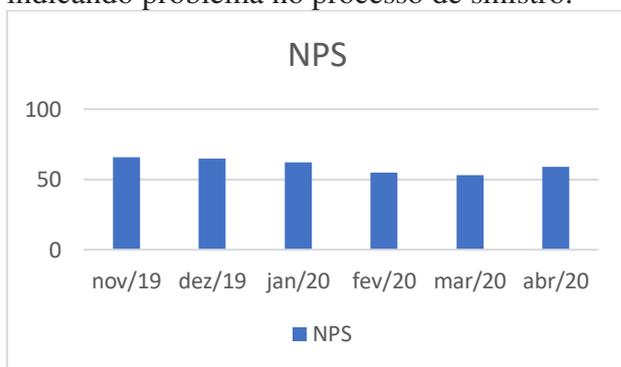


Figura 3. Notas de NPS aplicadas ao atendimento de sinistro

Fonte. Elaborado a partir da pesquisa NPS aplicada na companhia CDF

Considerou-se o período de Fevereiro/20, o resultado da abordagem do NPS aplicado ao produto de seguro de Proteção Financeira. Esta amostra consiste na separação da base de detratores da base de neutros e promotores, uma vez que o foco é fornecer atenção aos clientes que possuem maior incômodo ou insatisfação com o processo de sinistro, os chamados detratores.

A amostra analisada contempla 108 clientes com notas entre 0 e 6 e suas respectivas justificativas, isto é detratores, coletadas ao final do processo de sinistro, por meio dos canais de comunicação da seguradora. Desta forma, pode-se observar que são segurados que aderiram ao seguro de Proteção Financeira, nos canais de varejo, instituições financeiras de montadora e banco, residentes do estado de São Paulo.

Foi analisado cada comentário e classificado a partir de um sistema de rótulos elaborado pelo especialista da área de relacionamento com cliente da CDF, a fim de determinar a que se referia cada comentário de cliente. Os resultados encontrados estão refletidos na Figura 4.

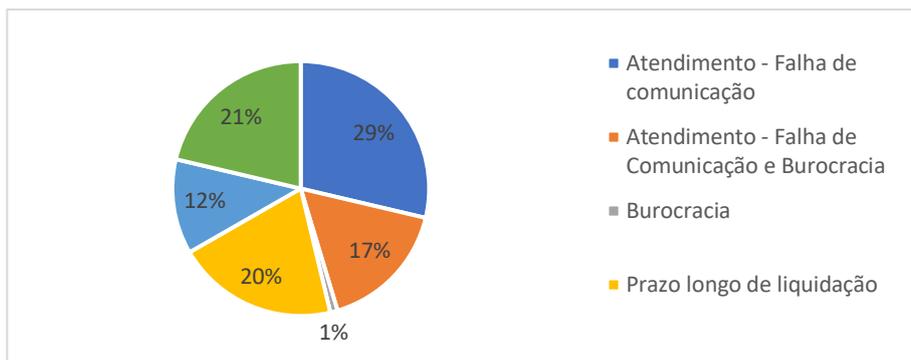


Figura 4. Classificação obtida pela pesquisa NPS.

Fonte. Elaborado pelo autor a partir da pesquisa NPS aplicada na companhia CDF

Após analisar as justificativas dos segurados, classificados como detratores, fica evidente os problemas que ocorrem no processo de sinistro. No quesito comunicação, notou-se que os problemas ocorrem na abertura do sinistro, em obter orientações para uso do seguro, assim como identificar o status em que o sinistro está. Ficou evidente, a dificuldade que os segurados enfrentam, ao utilizar o serviço de sinistro. Além disso, notou-se no processo de sinistro, burocracia com relação ao envio da documentação obrigatória.

Foi possível notar também, o prazo desde a abertura do sinistro até sua liquidação, o quanto não há agilidade, gerando uma insatisfação nos clientes no momento em que mais precisam do serviço.

Pôde-se notar, que existem problemas no valor liquidado no sinistro, estando divergente do limite máximo de indenização contratado, gerando problemas financeiros para o segurado.

4.1.2. Pesquisa com parceiros que comercializam produtos da CDF

Para a realização da pesquisa com parceiros, foi utilizado o método qualitativo de pesquisa, que de acordo com Creswel (2007), no aspecto qualitativo, o pesquisador é o principal instrumento do método e o ambiente natural é a fonte direta de dados, que são predominantemente descritivos. De acordo com Flick (2009), a interpretação de textos na pesquisa qualitativa, enquanto etapa posterior à coleta de dados, tem como função tanto o desenvolvimento da teoria como o embasamento para a coleta de dados adicionais e decisão de quais casos devem ser selecionados. Ainda conforme Flick (2009), podem-se distinguir duas estratégias de como trabalhar com textos: a codificação de material, que tem o objetivo de categorizar ou desenvolver a teoria e a análise sequencial do texto, que busca a análise de conversação, a análise do discurso, a análise de gênero, a análise narrativa e a hermenêutica.

Desta forma, os entrevistados foram 2 parceiros, ambos há 10 anos em parceria com a CDF, comercializando os seguros. A escolha dos parceiros foi feita com base em conveniência e acessibilidade, mas também, relevância do parceiro na companhia, representatividade no mercado segurador, faturamento, importância desses parceiros na estratégia da empresa, além de serem parceiros com foco na experiência e satisfação dos clientes. Para a pesquisa com os parceiros, foi inicialmente criado um roteiro que contempla três questões principais e abertas, focadas nos temas entendimento do processo, dificuldades e sugestões de melhoria.

Por questão de anonimato, os participantes foram identificados conforme a Tabela 2. Os principais resultados estão sintetizados na Tabela 3.

Tabela 1
Caracterização dos participantes na pesquisa dos parceiros

Parceiro	Perfil	Gênero	Idade	Tempo de Empresa
Parceiro B	Coordenadora	Feminino	35	7 anos
Parceiro R	Especialista	Feminino	48	11 anos

Nota: Elaborada pelo autor (2021).

As respostas foram analisadas pelo método análise interpretativa de texto, no qual fica evidente de que parte do processo de sinistro é manual, com falhas de comunicação e dificuldades na integração entre CDF, segurado e parceiro. No quesito auxiliar o segurado na abertura de sinistro, fica evidente de que o processo não é funcional e transparente com segurado, pois direcioná-lo ao site institucional da BNP Paribas Cardif para ler as condições gerais, não auxiliará, pois as condições gerais é o conjunto das cláusulas, comuns a todas as modalidades e/ou coberturas de um plano de seguro, que estabelecem as obrigações e os direitos das partes contratantes. Por exemplo, estão entre as cláusulas obrigatoriamente presentes, nas condições gerais, aquelas que estabelecem o objeto do seguro, o foro, as obrigações do segurado, SUSEP (2020).

Notou-se também dificuldade na liquidação do sinistro e no prazo extenso. Devido ao processo de liquidação de sinistro e integração com parceiro ser manual, existe o risco de o parceiro não realizar a baixa das parcelas do financiamento que estão em aberto ou a quitação do financiamento, devido ao atraso do envio do recibo de pagamento pela seguradora, além disso, a CDF não efetua o pagamento dos juros, com isso, o segurado deverá se responsabilizar pelo saldo residual.

Ficou evidente também, o problema de comunicação, em que o segurado é orientado a continuar pagamento as parcelas do financiamento, para que não gere atrasos, multas ou juros, até que ocorra a liquidação do sinistro. Contudo, pode ocorrer duplicidade de pagamentos, cliente e seguradora realizarem o pagamento das mesmas parcelas, gerando trabalho ao parceiro, para organizar e baixar as parcelas corretamente.

No quesito oportunidades de melhoria ou inovação no processo de sinistro, os parceiros apresentaram sugestões em automatizar o processo de busca de saldo devedor (integração entre seguradora e parceiro) e melhora na comunicação sobre a liquidação do sinistro (valor, parcelas, saldo devedor).

4.1.3. Pesquisa com colaboradores do setor de sinistros da CDF

Apurou-se também, a visão da área operacional de sinistro do CDF. Da mesma forma, aplicou-se uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de obter uma visão do processo interno da CDF, além da dinâmica e eventuais barreiras que impedem a agilidade de cada etapa do processo.

O roteiro contemplou cinco questões abertas e abordou o entendimento do processo atual executado, as dificuldades em cada etapa do processo de sinistro e as sugestões de melhoria. A pesquisa foi realizada com o gerente e a coordenadora da área operacional de sinistro da CDF e por questão de anonimato, os participantes foram identificados conforme a Tabela 4. Os participantes foram um gerente, de 55 anos e 6 anos na empresa e uma coordenadora, de 42 anos e há 10 anos na empresa.

As respostas foram analisadas pelo método análise interpretativa de texto, no qual fica evidente, que existem meios de comunicação para envio da documentação obrigatória, sendo por e-mail, ferramenta WhatsApp, correio ou site, porém para comunicação sobre dúvidas e acompanhamento de sinistro, ocorrem exclusivamente pela central de atendimento CDF.

Notou-se problemas no recebimento dos documentos obrigatórios, pois o sinistro somente é aberto, quando os documentos obrigatórios são recepcionados pela seguradora. Muitos dos documentos chegam à seguradora incompletos ou ilegíveis, além de informações incorretas, o que impacta na regulação dos sinistros, consequentemente prazo extenso para liquidar o sinistro e insatisfação dos clientes. Incluiu-se a exigência de documentos complementares nesse mesmo cenário.

Ficou evidente também, a demora na baixa das parcelas do financiamento realizado pelos parceiros, podendo gerar saldo residual ou negativação ao cliente.

No quesito oportunidades de melhoria ou inovação no processo de sinistro, o gerente e a coordenadora, mencionaram a melhora na comunicação com segurado durante a etapa de análise do sinistro e automatização do processo.

Utilizou-se do Diagrama de Ishikawa, para ilustrar as causas identificadas por meio das pesquisas realizadas nos parceiros, gerente e coordenadora, facilitando assim, a delimitação dos temas como causas para diagnosticar o problema. Segundo Peinado & Graeml (2007), o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou “espinha de peixe”, é uma ferramenta útil que contribui para a identificação, exploração e apresentação em detalhes de todas as possíveis causas de um problema para se descobrir sua verdadeira origem.



Figura 5. Diagrama de Ishikawa.

Fonte. Adaptado de Peinado e Graeml (2007).

No diagrama é possível observar as causas para o efeito *Insatisfação do segurado*, ao final do processo de sinistro. Observa-se a causa *documentação*, no qual existem problemas para a seguradora receber as documentações obrigatórios, sendo incompleta ou ilegível, o que torna o processo de regulação lento e com várias idas e vindas entre CDF e segurado.

Seguindo a linha das causas, nota-se a causa *saldo devedor*, no qual o processo de busca de saldo devedor nos parceiros, para que a CDF possa quitá-los, perante a cobertura contratada, é manual, gerando problemas como atraso na liquidação do sinistro, falha na comunicação com parceiro e na baixa da parcela, podendo resultar em saldo residual (juros) e cliente negativado, levando a outra causa *prazo*, em que se verifica um período longo de regulação até a liquidação do sinistro.

Quanto a causa *autorização*, observa-se um processo de sinistro burocrático, com solicitações de documentos obrigatórios e complementares, análises manuais, comunicação ineficaz com os parceiros, até que ocorra a autorização do pagamento de sinistro. Como o processo é manual, existe o risco de declínio indevido. Por fim, a causa

comunicação, o gerente, a coordenadora e os parceiros apontam a falha na comunicação que ocorre desde a abertura de sinistro, passando pela regulação e integração com o parceiro. Desta forma, o presente diagrama retratado na Figura 7, demonstra a existência de causas que contribuem para o efeito caracterizado como insatisfação dos segurados no processo de sinistro.

Assim, ao regular sinistros, a CDF incorre no aumento da taxa de insatisfação de seus segurados, prejudicando sua vantagem competitiva no mercado. Entende-se como vantagem competitiva qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem com um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa (Zacarelli, 1996).

O diagnóstico comprovou que:

- 1- O processo de sinistro na visão do cliente, contém problemas de comunicação, com dificuldade de visibilidade de informações no processo de sinistro, assim como prazo extenso de liquidação;
- 2- Observou-se na visão dos parceiros de negócio, dificuldade na orientação do uso do seguro aos clientes, problemas de comunicação, prazo extenso de liquidação de sinistro e problemas nos acertos financeiros de saldo devedor entre seguradora e parceiro, resultando em saldo residual para os clientes pagarem;
- 3- A visão interna dos colaboradores da BNP Paribas Cardif identificou problemas nos envios e recebimentos de documentação obrigatória, impactando no prazo de liquidação de sinistro.

Diante desse diagnóstico, tornou-se claro que o aprimoramento de processos e comunicação com seus diversos stakeholders poderia trazer maior competitividade à empresa.

Isso levou a direção da empresa a solicitar à autora deste trabalho que avaliasse alternativas para execução de um projeto de redesenho de processos, da venda à liquidação de sinistros, de modo a torná-los mais ágeis e com interface mais amigável, criando valor para segurados, parceiros de negócio e clientes internos, conforme será descrito a seguir.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Considerando-se as causas identificadas como geradoras do problema na fase de diagnóstico e o objetivo pretendido, a proposta de solução foi desenvolvida buscando alternativa que agregasse valor percebido a todos os *stakeholders* envolvidos no processo de sinistro (seguradora, parceiro e cliente). De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Barry (1998), em muitos serviços a qualidade ocorre durante a entrega do serviço, usualmente na interação entre o cliente e a pessoa de contato da empresa. Ainda de acordo com os autores, a qualidade percebida no serviço é definida com a diferença entre a expectativa dos clientes e as percepções adquiridas.

Desta forma, por meio da proposta de solução no processo de sinistro da CDF, poder-se-á promover a melhora da satisfação dos clientes, assim como maior vantagem competitiva e potencial ganho de *market share*.

5.1. Análise do ambiente como suporte à elaboração da proposta

De acordo com Narver e Slater (1990) como forma de prevenção para que seus concorrentes demonstrem valor superior, uma empresa deve constantemente descobrir e implementar estratégias que gerem maior valor a seus clientes, o que maximizará seus

lucros a longo prazo. Complementando ao que Penrose (1959) sugere, as fronteiras para o crescimento da empresa estão dentro dela e não apenas no ambiente externo.

Para a efetiva criação de valor aos envolvidos no Processo de Sinistro, foi analisado os ambientes externo e interno do processo na empresa CDF, conforme Figura 6, em que se observa as Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas, auxiliando na análise do negócio.

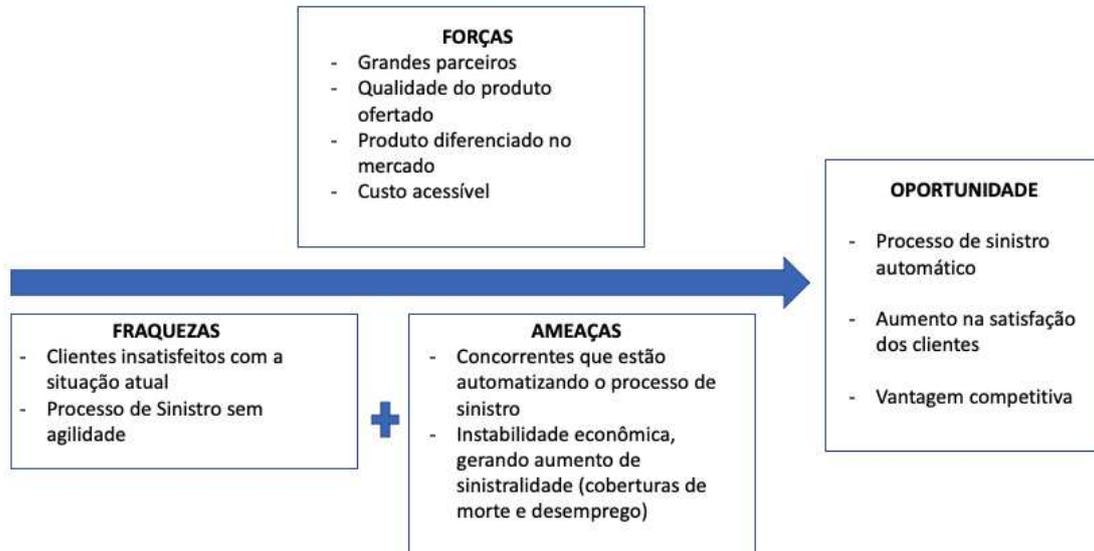


Figura 6. Análise SWOT adaptada.

Fonte. Adaptado de Sebrae (2018).

As *Forças* são os aspectos que possibilitam a empresa aumentar seus ganhos, por meio da maximização das competências, trata-se do que o mercado exige e a empresa tem a oferecer. Nesse sentido, destacam-se na CDF a parceria com grandes varejistas, financeiras, bancos, concessionárias, o que possibilita manter a vantagem competitiva e aumento dos lucros. Nesse sentido, fica evidente também outras forças da empresa como a qualidade do produto ofertado e seu destaque no mercado.

CDF, elaborou um plano, denominado de *Ambition 2025 Brasil* (já iniciado em 2020), no qual coloca o cliente ao centro do negócio, com foco em melhorar a experiência do cliente, implementar processos mais eficientes e produtos que ofereçam benefícios ao longo da validade das apólices, portanto a empresa tem focado em desenvolver produtos que agregam valor aos segurados e não somente no momento do sinistro, mas durante toda vigência da apólice. Essa força se reflete em diferenciais que a empresa já oferece aos seus segurados, como:

- Acesso a plataforma de treinamentos e cursos, para capacitação dos segurados. Em caso de desemprego, aumentam as chances de recolocação profissional;
- Oferta de telemedicina, ou seja, os clientes ao aderirem o seguro, ganham o benefício de realizar consultas médicas com especialistas via vídeo, reforçando o distanciamento social;
- Oferta de seguros intermitentes, permitindo o segurado aderir o seguro para o dia e as horas que precisarão do seguro

Constatou-se que em relação ao processo de sinistro, as fraquezas estão relacionadas ao fato de o processo não ser ágil e conter falhas, referente a comunicação,

manualidade e burocracia, deixando longo o prazo de liquidação de sinistro e clientes insatisfeitos.

Além das fraquezas apontadas há ameaças, ou seja, aspectos negativos com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa, possibilitando os concorrentes se destacarem, pois com a instabilidade econômica, cresce a sinistralidade (principalmente nas coberturas de Morte e Desemprego), momento de entregar valor adquirido ao cliente.

Diante das análises realizadas no ambiente interno e externo, a proposta de solução é a automatização no processo de sinistro, visando a agilidade na regulação e no pagamento das indenizações, além do aumento na satisfação dos clientes. O autor deste trabalho, juntamente com todo o diagnóstico aplicado, aponta as etapas mencionadas na Figura 7, em que serão necessários a automatização no qual trará ganhos.



Figura 7. Etapas da proposta de automatização de processo de sinistro.

Fonte. Elaborado pelo autor (2021).

A etapa *abertura de sinistro* tem o objetivo de proporcionar aos clientes a facilidade de abrir sinistro automaticamente (via aplicativo, site, no mesmo canal em que adquiriu o seguro, etc). A próxima etapa, *avaliação de sinistro* é onde ocorrerá a inteligência no processo, a aplicação de regras, anomalias e identificação de fraudes, gerando uma pontuação, chamada *scoring*. A etapa *scoring* visa identificar os sinistros com o scoring pré-definido, seguindo para o pagamento automático das indenizações, etapa *liquidação*. Sinistros com scoring acima do definido, retornam para análise / regulação, abaixo são aprovados e liquidados automaticamente, sem a necessidade de envio de documentos.

5.3. Resultados Esperados

Os principais resultados esperados estão sumarizados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2

Tabela de Resultados Esperados

Resultados Esperados	Indicadores dos Resultados	Beneficiários
Redução no prazo de regulação.	Redução de 15 dias do prazo de regulação.	Cliente CDF
Redução de ligações na Central da CDF, para acompanhamento do sinistro.	Redução de 25% das ligações.	Cliente CDF
Agilidade e eficiência no processo de sinistro	50% dos sinistros terem a regulação e liquidação de forma automática.	Cliente CDF
Aumento na satisfação dos clientes	Aumento na nota da NPS e diminuição das reclamações.	Cliente CDF

Nota. Elaborada pelo autor (2021).

A partir dos dados analisados e descritos na Tabela 2, espera-se que, pela adoção da proposta apresentada, obtenha-se uma redução no prazo de regulação de sinistro de 15

dias, atualmente a média são 43 dias. Além disso, espera-se uma redução de 25% nas ligações na central da CDF, em que os segurados ligam para acompanhamento dos sinistros. A CDF recebe em média 240 mil ligações/ano. Espera-se um aumento da agilidade e eficiência no processo, proporcionando que 50% dos sinistros abertos, tenham a regulação e liquidação de forma automática, ou seja, sem análise e regulação manual, reduzindo a chance de erros e fraudes, proporcionando uma melhor experiência ao cliente.

5.4. Recursos e Capacidades Necessários

Partindo da proposta inovadora em automatizar o processo de regulação de sinistro, observou-se que, para atingimento dos resultados esperados, será necessária a análise nos recursos disponíveis e também aqueles que deverão ser adquiridos ou desenvolvidos. No intuito de melhor visualização dos recursos e capacidades necessárias, elaborou-se a Figura 8.

	Existentes	A desenvolver	A adquirir
Recursos	Tangíveis	Equipes de Tecnologia, Transformação Digital, Projetos, Operações.	Desenvolvedores, Qualidade, UX, Requisitos.
	Intangíveis	Processo de abertura de sinistro	Tecnologia para aplicar inteligência de decisão ao processo e scoring
Capacidades	Local Físico e estrutura para trabalho online	Metodologia ágil	Competência em inovação, Analytics, Blockchain, sistemas antifraude, Fast Track

Figura 8. Recursos e capacidades necessários.

Fonte. Elaborado pelo autor (2021).

6. PLANO DE AÇÕES

O plano de ações foi desenvolvido como objetivo a preparação das ações necessárias para o desenvolvimento da oportunidade, bem como a definição de como e quem realizará, quem participará da implementação, prazo e custos. Toda melhoria implica mudanças, elas requerem um plano de ações dê disciplina e racionalidade ao processo de acordo com Marcondes *et al.* (2017).

A Tabela 3 detalha o plano de ações, estruturada em etapas para execução da proposta de solução, obtendo dessa forma, um estudo mais detalhado de todas as atividades necessárias para se atingir o objetivo (Paula, 2016).

Tabela 3
Plano de Ações da Oportunidade

Ações	Como Fazer	Responsável	Áreas Envolvidas	Prazos (dias)
Abrir projeto	Preencher a solicitação de abertura de projeto, contendo objetivo, benefícios e custo.	Gerente de Sinistro	- Sinistro - Gestão de Portfólio	20
Aprovar projeto	Submeter o projeto ao Comitê Executivo da empresa para aprovação	Gerente de Sinistro	- Sinistro - Projeto - Gestão de Portfólio	7
Formar <i>squad</i> de Design	Identificar as áreas internas que precisarão participar da definição da solução	Eficiência	- Eficiência - Sinistro - Produtos - Comercial - Implantação - BI - Atuarial - UX - Financeiro - Atendimento - Jurídico - Digital - TI	30
Criar e implementar metodologia e processo da <i>squad</i> de Design	Definir processo de como a <i>squad</i> de Design trabalhará	Eficiência	- Eficiência - Implantação	15
Executar atividades da <i>Squad</i> de Design	Seguir a metodologia definida	Eficiência	- Eficiência; Sinistro - Produtos; Comercial - Implantação ; BI - Atuarial; UX - Financeiro TI - Atendimento - Jurídico - Digital	90
Contratar <i>squad</i> de Implementação	Contratar empresa terceira, para disponibilizar os recursos	Compras	- Eficiência - TI - Compras - Projeto - Gestão de Portfólio	120
Implementar processo automatização de sinistro	Preparar ambiente, equipamentos, tecnologia	TI	- TI - Sinistro - Implantação - Eficiência	180
Acompanhar evolução do processo	Criar indicadores que mensuram a performance / resultado do processo de sinistro	Sinistro	- Sinistro - Projetos - Implantação	Contínuo
Criar cronograma de roll out	Criar cronograma com as ações necessárias para migrar demais produtos de seguro no novo processo de sinistro	Projetos	- Sinistro - Projetos - Implantação - TI	15

Nota. Elaborada pelo autor (2021).

Este plano de ação teve seu início logo que o autor deste trabalho de conclusão obteve os resultados da pesquisa detalhada no diagnóstico da oportunidade. Partindo dos dados coletados, foi feita uma apresentação aos gestores da área de sinistro e ao diretor executivo de operações, que resultou na decisão de seguir com abertura de projeto, aprovação do comitê executivo, seguindo com o planejamento das ações necessárias para execução da proposta da solução.

Buscou-se também definir uma estratégia de piloto baseada em volume de sinistralidade e receita para a empresa, com o objetivo de testar e avaliar a proposta de solução. Inicialmente, será testado com o produto Proteção Financeira, coberturas de Morte e Desemprego.

A formação da *squad* (Design e Implementação), tem como objetivo formar um time multicliplinar, com diversos conhecimentos, contemplando as atividades de imersão e criação, buscando entender o cenário do processo de sinistro existente e seus problemas, realização de testes e aferição de resultados, entendimento das soluções a serem desenvolvidas e garantir a implantação daquelas que tragam resultados perceptíveis, além do desenho do processo definitivo, desenvolvimento e implantação da solução entre a empresa e parceiro.

7. INTERVENÇÃO

Observou-se que os estudos do entendimento do problema e proposta de solução ocorreram durante a pandemia de COVID-19 (em 2020), no qual enfrentou-se dificuldades em fazer com que a proposta de solução fosse aprovada como um projeto na empresa, pois o objetivo da CDF era manter o funcionamento do negócio durante a pandemia. Contudo, em Janeiro de 2021 a CDF identificou a necessidade de criar uma estratégia para se adaptar e acompanhar ao cenário de transformações e incertezas trazidas pela pandemia de COVID-19, criando o plano *Ambition 2025*, conforme mencionado no item 2.5 Posicionamento Estratégico da CDF.

7.1. Evolução do Processo

Para Borges e Marques (2011, apud Santos, 2014, p. 3), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao status quo do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro. Esse acontecimento provoca um desequilíbrio interno, que desencadeia reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (Fonseca, 2000, apud Santos, 2014, p. 3).

Em 08 de Setembro de 2020, foi apresentado ao comitê executivo da empresa (presidente e diretores executivos) os dados consolidados dos dois maiores produtos de seguro da CDF – proteção financeira e garantia estendida, com foco em quantidade de sinistros abertos, tempo médio de regulação, volume de reclamações, principais dores no processo de sinistro e o volume de ligações que a central da CDF recebe referente a sinistro. Diante dessa apresentação, o comitê solicitou uma análise mais detalhada a fim de identificar os motivos que impactam o processo de sinistro, considerando as visões dos segurados, parceiros e área operacional de sinistro da CDF.

O processo de intervenção iniciou-se após apresentação realizada no comitê executivo da empresa. Para diagnosticar o problema, foi definido que o estudo se aplicaria somente em único produto de seguro – proteção financeira, essa decisão foi baseada na representatividade de venda do produto na empresa, sendo 48% sobre os demais produtos de seguro.

Em 01 de outubro de 2020 foram realizadas pesquisas qualitativas com o gerente e coordenador da área de sinistro e parceiros, além de ser considerado a pesquisa NPS, trazendo a visão dos segurados. A partir desses entendimentos, chegou-se à conclusão de que o autor deste trabalho seria o responsável pela condução do estudo por ter conhecimento do negócio, experiência em definição de processo e desenho de solução.

Em 30 de outubro de 2020 foi feita uma reunião com a diretora da área de sinistro e com o diretor executivo de operações para apresentar os problemas identificados no processo de sinistro por meio das visões interna e externa, que resultou na decisão de seguir com abertura de projeto e aprovação do comitê executivo, seguindo com o planejamento das ações necessárias para execução da proposta da solução. Buscou-se também definir uma estratégia de piloto baseada em volume de sinistralidade e receita para a empresa, com o objetivo de testar e avaliar a proposta de solução.

Contudo, somente em 2021, o projeto ganhou visibilidade e importância na CDF estando na estratégia da empresa no *Ambition 2025* e tornando-se meta da área de ETO (Eficiência, Tecnologia e Operações), visando a redução no prazo de pagamento de liquidação de sinistros e satisfação do cliente. Após o projeto ter ganho importância e visibilidade na empresa, o mesmo foi priorizado com início de desenvolvimento no segundo semestre de 2021.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na CDF, a partir da pesquisa NPS aplicada na conclusão do processo de sinistro e pesquisas aplicadas aos parceiros, gerente e coordenador da área de sinistro, identificou-se problemas na comunicação com segurado, processo burocrático, prazos longos de liquidação e problemas no valor liquidado, deixando o segurado desconfortável e insatisfeito com o produto de seguro.

Observou-se com o diagnóstico, as visões dos segurados, parceiros que comercializam os seguros e funcionários, além da análise das melhores práticas no processo de sinistro, análise e compreensão do potencial do mercado de seguros, dinâmica da operação e experiência de outras seguradoras. Desta forma, foi possível verificar a necessidade de criar mais valor ao cliente e solucionar aos problemas identificados no processo de sinistro. Na sequência passou-se pelo estudo financeiro e definição do plano de ações.

Nesse contexto, este estudo resgata a apropriação de valor em toda a cadeia de valor, gerando benefícios mútuos aos *stakeholders* envolvidos. O trabalho mostra o valor para o cliente ao propor uma solução mais efetiva e aderente às suas expectativas como consumidor de serviços.

A aplicação deste trabalho tem contribuído para que a inovação incremental, que, de acordo com Tidd e Bessant (2015), é “fazer o que sabemos, mas melhor” corroborando com a inovação em processo por meio da tecnologia (automatização do processo de sinistro), tendo como propósito a sustentabilidade, apropriação da vantagem competitiva no mercado e desenvolvimento do negócio.

Como contribuição a outros profissionais que estejam em uma situação semelhante e que anseiam pela captura de valor aos *stakeholders* envolvidos no processo de sinistro, o segurado deve ser considerado como parte fundamental da criação de valor. As estratégias aplicadas neste estudo, almejam que a proposta de solução traga aumento na satisfação dos segurados, agilidade e eficiência no processo, fidelização dos clientes e mais competitividade no mercado de seguros.

Desta forma, com este projeto a BNP CDF poderá se diferenciar e reforçar sua posição de um dos mais importantes *players* do setor, uma vez que, para sobreviver em um mercado de concorrência hostil, a gestão da empresa volta-se para a identificação das necessidades dos clientes e, em seguida, na construção de estratégias baseadas nestas necessidades identificadas (Laredo, 2007). Por fim, os clientes poderão contar com um serviço ágil, eficiente, automatizado, que atendam suas necessidades, sem desconfortos e problemas, gerando uma confiança na marca e no parceiro que comercializou o produto de seguro.

Espera-se também que o projeto possa ser replicado e, eventualmente, adaptado para atender às demandas específicas nas seguradoras CDF da América Latina (Argentina, Colômbia, Chile, Peru e México). Com isso, poder-se-ia ampliar o impacto econômico e reforçar a imagem de empresa inovadora e pioneira na implantação de soluções inovadoras no mercado segurador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges, R. S. G.; Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. Faces: *Revista de Administração*, v. 10, p. 95-113.

Creswel, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Duarte, T. Blog Track Co. O que é o Net. Acesso em Julho de 2020, disponível em Promoter Score: <https://blog.track.co/net-promoter-score>.

Fonseca, J. A. (2000). *Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte.

Flick, U. (2009) *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Kotler, P., & Fox, A. F. K. (1994). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas.

Laredo, P. (2007). *Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities?* Higher Education Policy, Vol. 20, no. 1, pp. 441-456.

Marcondes, R. C., Miguel, L.A.P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing.*, 54, 20-35.

- Prahalad, C. K; Ramaswamy, V. (2004) *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, Journal of Interactive Marketing. 18(3):5 - 14
- Peinado, J., & Graeml, A. R. (2007). *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP.
- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Priem, R. L. A (2007). *Consumer Perspective On Value Creation*.
- SUSEP. (2020). Relatório de Acompanhamento de Mercado 2020. 8 Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados. Acesso em Julho de 2020, disponível em: <http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/relat-acomp-mercado-2020>
- Tauhata, S.T. (2021). BNP Paribas Cardif prevê transformação em seguros no Brasil. ValorEconômico. Disponível em <https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/02/03/bnp-paribas-cardif-preve-grande-transformacao-em-seguros-no-brasil.ghtml>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre, RS, Brasil. Bookman.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.;& Parasuraman, A. (1988) A. *Communication and control processes in the delivery of service quality*. Journal of Marketing, v. 52, p. 35-48
- Zacarelli, S.B. (1996). *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Editora Zarcó.
- Zeithaml, V.A (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, v. 52, n. 3, p. 2-22.