

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**REDESENHO DE PROCESSOS OPERACIONAIS NA SEGURADORA CARDIF EM
BUSCA DE MAIOR COMPETITIVIDADE**

Priscila de Sousa Nogueira

São Paulo

2021

Priscila de Sousa Nogueira

**REDESENHO DE PROCESSOS OPERACIONAIS NA SEGURADORA CARDIF EM BUSCA DE
MAIOR COMPETITIVIDADE**

Trabalho de conclusão do Curso de Mestrado Profissional de Administração do Desenvolvimento de Negócios, para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Professor(a): Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril.

São Paulo

2021

N778r Nogueira, Priscila de Sousa.
Redesenho de processos operacionais na seguradora Cardif em busca de maior competitividade. / Priscila de Sousa Nogueira.
57 f.; il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.
Orientador: Alexandre Nabil Ghobril.
Referências bibliográficas: f. 54-57.

1 Vantagem Competitiva. 2.Revisão de Processo. 3. Mercado Segurador. 4. Processo de Sinistro. 5. Criação de Valor.. I. Nabil Ghobril, Alexandre, *orientador*. II. Título.

CDD 368.981

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte - CRB 8/9509

PRISCILA DE SOUSA NOGUEIRA

REDESENHO DE PROCESSOS OPERACIONAIS NA SEGURADORA
CARDIF EM BUSCA DE MAIOR COMPETITIVIDADE

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 04 de Agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Fabio Ytoshi Shibao
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e meu marido Bruno pelo apoio e incentivo nesse sonho, a realização do mestrado. Aos meus pais, que sempre me ensinaram a importância dos estudos, da dedicação e empenho.

A minha filha querida Lavínia, que esteve ao meu lado durante essa jornada. Que eu possa servir de exemplo e inspiração para sua linda vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Nabil Ghobril, que muito me ajudou com suas valiosas observações, dedicação, incentivo e disposição.

Aos professores membros da banca que com suas orientações puderam engrandecer e enriquecer esse estudo. Aos meus colegas de classe, pelas trocas de experiências, convivência e colaboração.

RESUMO ESTRUTURADO

Título: Redesenho de processos operacionais na seguradora Cardif em busca de maior competitividade

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Revisão de Processo. Mercado Segurador. Processo de Sinistro. Criação de Valor.

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

Metodologia Utilizada: Seguiu-se o método de solução de problemas e aproveitamento de oportunidades proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

Contexto Investigado: Com a facilidade propiciada pelo uso da tecnologia, as expectativas e as necessidades dos clientes vêm crescendo, pressionando empresas em geral para oferecerem serviços mais rápidos, simples e confiáveis. No caso das seguradoras, isso também vem ocorrendo, levando-as a rever seu modelo tradicional de negócio e a buscar maneiras de se adaptarem às novas exigências dos clientes, com foco em inovar, conquistar, fidelizar e promover soluções e serviços inteligente aos clientes. O presente trabalho apresenta o relato tecnológico das etapas percorridas pela seguradora Cardif a fim de atender essas novas demandas dos clientes.

Diagnóstico da Situação: Iniciou-se o diagnóstico pela avaliação da percepção da qualidade dos seus serviços junto à sua base de segurados, seguida de entrevistas com gestores e parceiros de negócios. Foi definido o problema como a necessidade de aprimoramento e redesenho do processo de sinistro, visando não apenas à maior eficiência a à agilização do processo, mas também à criação de valor para segurados e demais *stakeholders*.

Intervenção Proposta: O projeto ganhou visibilidade e importância na BNP Paribas Cardif, estando na estratégia da empresa, visando à redução no prazo de pagamento de liquidação de sinistros e satisfação do cliente. Após o projeto ter ganho importância e visibilidade na empresa, foi priorizado com início de desenvolvimento no segundo semestre de 2021.

Resultado Obtido: Embora a implantação do projeto tenha sido retardada pela pandemia, o projeto está aprovado e estruturado e poderá diferenciar a BNP Paribas Cardif e reforçar sua posição como um dos mais importantes *players* do setor.

ABSTRACT

Title: Redesign of operational processes at the insurance company Cardif in search of higher priority

Keywords: Competitive advantage. Process Review. Insurance Market. Claim Process. Value creation.

Introduction: the present project aims to analyze and propose a solution to a problem identified in the insurance claims opening and regulation process of insurance Cardif, which it provides is a bureaucratic process and with communication problems, in order to create value for policyholders and the competitive advantage.

Methodology Used: The method of solving problems and taking advantage of opportunities proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017).

Investigated Context: With the ease provided by the use of technology, according to the expectations and needs of growing customer clients, putting pressure on companies in general to offer faster, simpler and more specific services. In the case of insurance companies, this has also been happening, leading them to review their traditional business model and to look for ways to adapt to the new requirements of customers, with a focus on innovating, winning, retaining and promoting smart solutions and services to customers. This paper presents the technological report of the steps taken by the insurance company Cardif in order to meet these new demands from customers.

Diagnosis of the Situation: The diagnosis was started by assessing the perception of the quality of its services together with its security base, followed in agreement with managers and business partners. The problem was defined as the need to improve and redesign the claim process, not only to make the process more efficient, but also to create value for policyholders and other stakeholders.

Proposed Intervention: The project gained visibility and importance in BNP Paribas Cardif, in the company's strategy, in reducing the payment period for settlement of claims and customer satisfaction. After the project gained importance and visibility in the company, it was prioritized with the start of development in the second half of 2021.

Result Obtained: Although the implementation of the project was delayed by the pandemic, the project is approved and structured and can differentiate BNP Paribas Cardif and reinforce its position as one of the most important players in the sector.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	9
2.1. BNP Paribas Cardif no Mundo	9
2.2. Modelo de Negócios.....	9
2.3. Presença Mundial	10
2.4. BNP Paribas Cardif no Brasil	10
2.5. Concorrentes e mercado	11
2.6. Posicionamento Estratégico da Cardif.....	13
3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA.....	17
3.1. Procedimentos adotados no diagnóstico.....	17
3.1.1. Net Promoter Score (NPS) com clientes.....	17
3.1.2. Pesquisa com parceiros que comercializam produtos da Cardif.....	21
3.1.3. Pesquisa com colaboradores do setor de sinistros da Cardif.....	23
3.2. Problema definido.....	27
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	28
4.1. Criação de Valor ao Cliente	32
4.2. Análise do ambiente como suporte à elaboração da proposta	33
4.3. Solução Adotada	37
4.4. Resultados Esperados	39
4.5. Recursos e Capacidades Necessários	40
5. PLANO DE AÇÕES.....	40
5.1. Ações Previstas	40
5.2. Previsões sobre investimentos, custos e retornos.....	43
5.3. Análise de Riscos	44
6. INTERVENÇÃO.....	47
6.1. Evolução do Processo.....	48
7. AVALIAÇÃO	49
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS E FONTES BIBLIOGRÁFICAS	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Participação das 5 maiores empresas no mercado segurador brasileiro.	12
Figura 2. Análise PESTEL	13
Figura 3. Pilares do plano <i>Ambition 2025 Brasil</i>	16
Figura 4. Notas de NPS aplicadas ao atendimento de sinistro.....	19
Figura 5. Classificação obtida pela pesquisa NPS.....	20
Figura 6. Síntese do questionário dos parceiros.....	22
Figura 7. Síntese do questionário da BNP Paribas Cardif.....	25
Figura 8. Diagrama de Ishikawa.	26
Figura 9. Cadeia de Valor	29
Figura 10. Análise SWOT adaptada.	34
Figura 11. Propostas de solução.....	36
Figura 12. Etapas da proposta de automatização do processo de sinistro.....	37
Figura 13. Valor criado aos stakeholders envolvidos.	38
Figura 14. Tabela de Resultados Esperados.	39
Figura 15. Recursos e capacidades necessários.....	40
Figura 16. Plano de Ações da Oportunidade	42
Figura 17. Probabilidade de Ocorrência	45
Figura 18. Critério e Impacto.....	45
Figura 19. Classificação de Riscos.....	46
Figura 20. Matriz de riscos	47
Figura 21. Status do Plano de Ações	49
Figura 22. Tabela de KPIs	50
Figura 23. Contribuição do trabalho	53

LISTA DE TABELAS

Tabela Ranking das principais seguradoras brasileiras	12
Tabela Caracterização dos participantes na pesquisa dos parceiros	21
Tabela Caracterização dos parceiticipantes dos colaboradores Cardif.....	24
Tabela Custos da Squad de Design.....	43
Tabela Custos de Squad de Implementação	44

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 seguido 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 concentrar-se 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 a 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 trabalho tem como objetivo, analisar e propor solução para um problema identificado no processo de abertura e regulação de sinistros da Seguradora Cardif, que tipicamente é um processo burocrático e com problemas de comunicação, de modo a criar valor aos segurados e à vantagem competitiva.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1. BNP Paribas Cardif no Mundo

A **BNP Paribas Cardif** é uma sólida seguradora, subsidiária de seguros de vida, propriedade e acidentes do Grupo BNP Paribas - um dos maiores conglomerados financeiros do mundo, originário da França e presente em 75 países, com cerca de 189 mil colaboradores e líder europeu em serviços bancários e financeiros. Como parte deste grupo, a BNP Paribas Cardif privilegia os segmentos nos quais é especialista, atendendo clientes e parceiros com padrão de excelência de uma seguradora de classe mundial.

A companhia de seguros foi fundada há mais de 40 anos e está presente em 36 países, com forte atuação nos mercados europeu, asiático e latino-americano. Possui mais de cem milhões de pessoas asseguradas por todo o mundo, cerca de 10 mil colaboradores e, em 2016, alcançou um montante de 27,1 bilhões de € em prêmios brutos (Mundo & Brasil, 2020).

Com seu modelo único, baseado em parcerias com distribuidores de diferentes categorias, a BNP Paribas Cardif, ao longo dos anos, adquiriu experiência e tornou-se reconhecida no setor de seguros, por isto está preparada para desenvolver uma oferta adaptada ao perfil de cada parceiro.

2.2. Modelo de Negócios

O modelo de negócio da BNP Paribas Cardif está baseado no desenvolvimento de produtos e serviços personalizados e distribuí-los por meio de mais de 500 parceiros em múltiplos setores entre: bancos comerciais, bancos de montadoras, financeiras de crédito ao consumidor, canal digital e redes de varejo.

Como uma das principais empresas de seguros massificados, a BNP Paribas Cardif é protagonista nos ramos de seguros de crédito. A companhia vem expandindo sua gama de soluções de proteção de seguros de vida, saúde, orçamento, renda, cartão de pagamentos, seguros de proteção financeira e de proteção da propriedade, garantias estendidas, de propriedade individual e de acidentes, assistência e muito mais (Mundo & Brasil, 2020).

2.3. Presença Mundial

Após implantar um modelo de seguro distinto na América Latina (Brasil, Argentina, Colômbia, Chile, Peru e México), integrando características específicas dos mercados locais e alavancando a dinâmica de crescimento econômico nos diferentes países da região, a BNP Paribas Cardif estabeleceu parcerias com as principais redes de varejo, devido a uma diversificada gama de produtos de proteção financeira. Esta estratégia de expansão serve como um modelo para outras regiões.

Na Europa (24 países), onde a companhia primeiro se desenvolveu e iniciou sua expansão internacional, as atividades são diversificadas, de acordo com as necessidades de cada país. Em mercados domésticos (França, Itália, Luxemburgo e Bélgica), os planos de previdência privada continuam a ser a principal atividade. Já, em outros países da Europa Continental e Norte da Europa, bem como nos países emergentes (Europa Central e Turquia), o seguro de proteção financeira continua a expandir sua presença.

A BNP Paribas Cardif tem sido ativa na Ásia (China, Índia, Japão, Coreia do Sul, Tailândia, Vietnã e Taiwan) há mais de uma década e possui destaque e reconhecimento como parceiro para a comercialização de planos de previdência e de proteção financeira (BNP Paribas Cardif, 2020).

2.4. BNP Paribas Cardif no Brasil

Com base estratégica em acordos de longo prazo com indústrias bancárias líderes, a BNP Paribas Cardif pretende consolidar-se como uma dentre as melhores companhias de seguros.

A atuação da filial brasileira é uma das mais expressivas dentro do Grupo. A BNP Paribas Cardif é especialista na distribuição e líder em seguros massificados em apenas 20 anos de atuação no país. Possui um modelo de negócio inovador em que a estrutura comercial é organizada pelos principais mercados de atuação de forma customizada: Automóvel, Bancos e Financeiras, Varejo e E-commerce (BNP Paribas Cardif, 2020).

Por conta da sua *expertise*, é a seguradora de uma das maiores redes varejistas do país, o Magazine Luiza e, em 2005, criou a *joint venture* Luizaseg. Além da Luizaseg, é formada pela Cardif Vida e Cardif Garantias. Com essa estrutura, comercializa aproximadamente um milhão de apólices por mês, possui mais de 50 parceiros de negócios, cerca de 600 colaboradores e paga mais de 27 mil indenizações, de todos os tipos, a cada mês (BNP Paribas Cardif, 2020).

Fundada, no Brasil, em 2000, a empresa distribui seguros como Proteção Financeira, Residencial, Garantia Estendida, Acidentes Pessoais, Roubo e Furto com Quebra Acidental, GAP, Bolsa Protegida, Cartão Protegido, produtos de grande aderência para clientes de diversos perfis. Além deles, o desafio da BNP Paribas Cardif do Brasil é desenvolver e implementar projetos pioneiros e estratégicos, elaborando produtos sob medida para atender às necessidades de cada parceiro e clientes.

A companhia busca transformação digital e volta-se à 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 (BNP Paribas Cardif, 2020).

Como resultado, a BNP Paribas Cardif 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. Esse número demonstra a boa estratégia da companhia, que é sempre assertiva na subscrição de riscos, por vender seguros de maneira simples, desburocratizada e com foco na comercialização por meios digitais (BNP Paribas Cardif, 2020).

2.5. Concorrentes e mercado

O mercado de produtos de seguros apresentou forte crescimento ao longo de todo o período entre 2003 e 2014, mas foi fortemente afetado pela recessão econômica no biênio 2015-2016. Nota-se que houve impacto (imediate) em 2015 e 2016, o que sugere haver um efeito cumulativo da recessão econômica sobre o volume anual de prêmios desse mercado. Em 2017, com a melhora dos indicadores econômicos, o mercado de produtos de seguros voltou a apresentar um crescimento (Susep, 2018).

A pesquisa realizada pela Superintendência de Seguros Privados em 2017, mostrou um crescimento nos segmentos de seguros de Pessoas, seguido de Auto. Os gráficos de concentração por empresa no mercado de seguros, apresentados na Figura 1, mostram a participação das maiores seguradoras (Bradesco, Sul América, BB Mapfre, Porto Seguro e Zurich), em relação ao volume total de prêmios diretos, apurada em quatro períodos distintos. A análise desses gráficos indica que a concentração nesse mercado vem reduzindo-se ao longo do tempo. A participação das maiores companhias (Bradesco,

Sul América, BB Mapfre, Porto Seguro e Zurich) no mercado de seguros representava 38% em 2002, e atingiu o percentual de 31% em 2017.

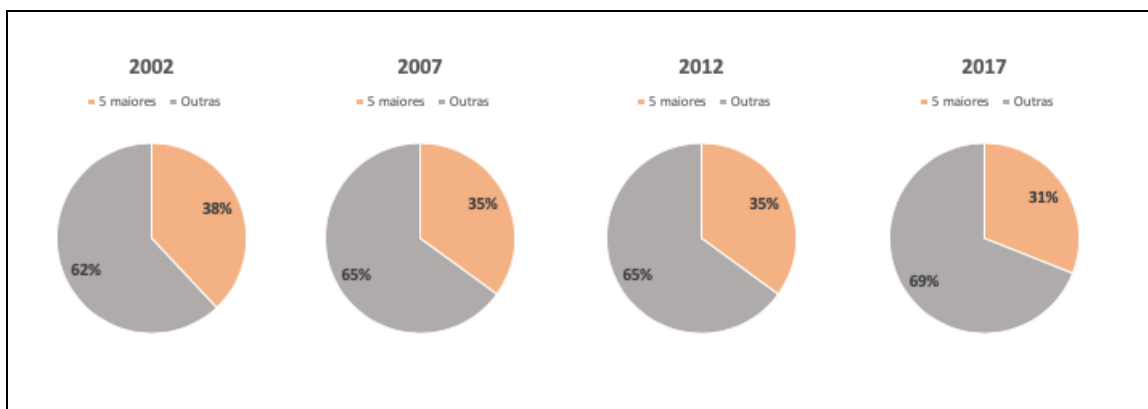


Figura 1. Participação das 5 maiores empresas no mercado segurador brasileiro.

Fonte: Relatório de acompanhamento de mercado SUSEP (2018)

O critério para classificar as principais seguradoras, de acordo com o Ranking das Seguradoras (2018), é o indicativo de receita, ou seja, os Prêmios Emitidos.

A Tabela 1 apresenta as principais seguradoras concorrentes da BNP Paribas Cardif.

Tabela 1

Ranking das principais seguradoras brasileiras

	Grupos (2018)	Valores	Part. %
1	BRADESCO	36.492.066	23,63%
2	SUL AMÉRICA	19.667.181	12,74%
3	BB MAPFRE	16.503.787	10,69%
4	PORTO SEGURO	14.351.175	9,29%
5	ZURICH	8.981.788	5,82%
6	CAIXA SEGUROS	6.284.026	4,07%
7	TOKIO MARINE	5.085.390	3,29%
8	ITAÚ	4.588.739	2,97%
9	HDI	3.846.456	2,49%
10	ALLIANZ	3.633.090	2,35%
11	LIBERTY	3.599.712	2,33%
12	SOMPO	3.406.758	2,21%
13	UNIMED	3.017.769	1,95%
14	PRUDENTIAL	2.436.985	1,58%
15	CHUBB	2.389.307	1,55%
16	CARDIF-LUIZA	2.264.718	1,47%

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados do SINCOR (2018)

2.6. Posicionamento Estratégico da Cardif

Para melhor compreensão da estratégia da Cardif no Brasil, em termos de prioridades, segmentos-alvo, produtos e serviços, procedeu-se inicialmente a uma análise combinada do ambiente e das capacidades da empresa.

Para isso, utilizou-se a análise Pestel, que tem como objetivo auxiliar no planejamento estratégico, além de apoiar nas tomadas de decisão, por proporcionar uma compreensão mais abrangente das mudanças que estão ocorrendo no mercado de atuação, no caso, no mercado segurador (Johnson, Scholes & Whittington, 2007).

O modelo Pestel trabalha com pontos-chave, como: Política, Economia, Social, Ambiental, Tecnologia e Leis, destacado na Figura 2.

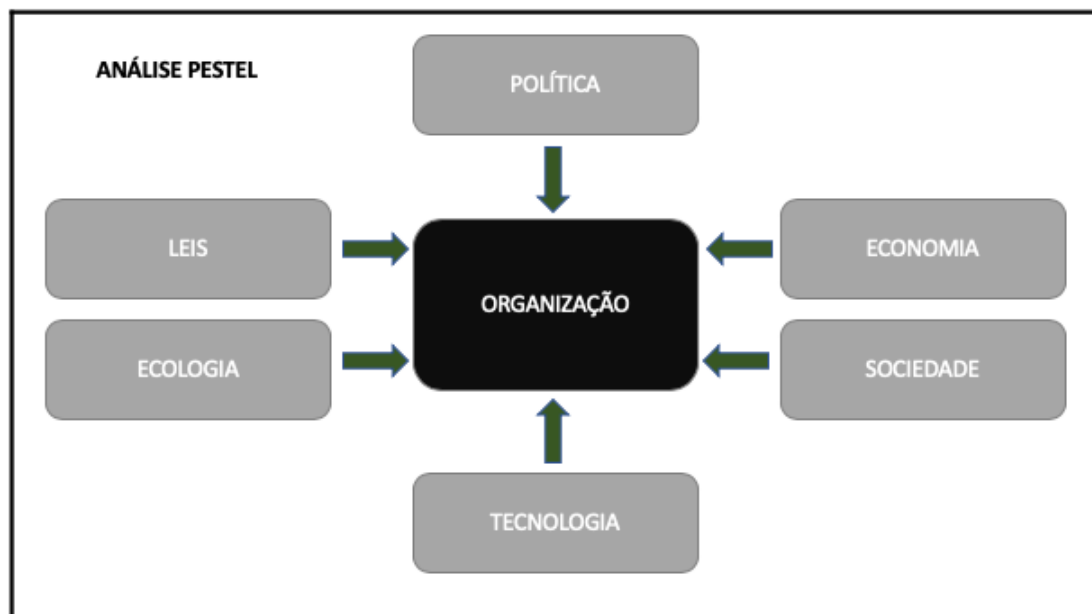


Figura 2. Análise Pestel

Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007)

Observa-se, nos *Fatores Política e Economia*, a situação do país e como isto pode afetar o mercado de seguros. A quase totalidade dos recursos das provisões técnicas das seguradoras e outras empresas do mercado é aplicado em fundos de investimento de perfil conservador e de longo prazo, ajudando, assim, a financiar os setores público e privado que emitem os títulos que compõem as carteiras desses fundos.

No ano de 2020, com a pandemia de Covid-19, gerou-se impacto em muitos aspectos como na vida social, saúde, economia, política e mercado segurador.

De acordo com os dados da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização (2020), a

arrecadação no ano 2019 foi de R\$ 270,1 bilhões (excluindo saúde suplementar e seguro DPVAT), o que representa um aumento de 12,1%, referente ao ano de 2018 (CNSeg, 2020).

No primeiro semestre de 2020, conforme os números divulgados pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, o mercado de seguros encerrou o período com receita de 4,3% menor em comparação ao mesmo período de 2019. No entanto, identificou-se uma perspectiva de retomada no setor, principalmente nos segmentos de danos e pessoas, no qual em Junho/2020 as receitas desses segmentos totalizaram R\$ 23, 35 bilhões, com crescimento de 32,9%, referente a maio/2020 (SUSEP, 2020).

Conclui-se que considerando o movimento de retomada apontado pela Susep no primeiro semestre de 2020, as seguradoras deverão reinventar-se, de acordo com o cenário atual econômico e as necessidades para que haja o aumento no consumo de seguros.

No *Fator Tecnologia*, certamente o Mercado de Seguros tem priorizado a inovação tecnológica, uma vez que os clientes demandam, cada vez mais, por soluções tecnológicas e que atendam e protejam seu cotidiano. Diante disso, as seguradoras têm focado em soluções digitais, atualizações tecnológicas, uso de *Analytics*, produtos mais acessíveis, com o objetivo de buscar mais ganho de mercado por meio da satisfação e da experiência do cliente.

No *Fator Ecologia*, refere-se às condições ambientais que podem impactar o mercado segurador, tais como catástrofes naturais, as quais podem representar grandes prejuízos às seguradoras. Para isso, as seguradoras têm trabalhado com resseguradoras, dividindo os riscos e utilizando-se da tecnologia para alertar as áreas de risco. Além disso, os clientes têm solicitado processos mais sustentáveis e as seguradoras têm trabalhado com *salvados*, processo este que recupera o bem material e o revende.

Os *Fatores Sociais*, são importantes para o Mercado de Seguros, pois analisam os aspectos culturais e demográficos, como distribuição etária, população, taxa de crescimento, e outros, a fim de entender os possíveis mercados potenciais, bem como as futuras necessidades dos clientes. As seguradoras dispõem de muitas pesquisas com os clientes finais, para exatamente poder criar produtos que façam sentido aos clientes e que lhes possibilite a sua devida utilização.

Para os *Fatores Legais*, o Mercado Segurador deve estar ciente a qualquer alteração na legislação e os impactos que possam surgir no negócio. Exemplos desses

fatores são: direito do consumidor, leis de segurança, regulamentação, outros. O Mercado de Seguros também tem como órgão regulador a SUSEP – Superintendência de Seguros e Previdência e seu principal objetivo é controlar e fiscalizar os mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro. É uma Autarquia vinculada ao Ministério da Economia, que foi criada pelo Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966. Sua missão é desenvolver os mercados supervisionados, assegurando sua estabilidade e os direitos do consumidor.

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

Considerando o problema caracterizado, a BNP Paribas Cardif está preparando-se 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 Tauhata (2021). Com essa percepção, a BNP Paribas Cardif elaborou um plano, denominado de *Ambition 2025 Brasil*, no qual coloca o cliente como foco do centro do negócio, com o propósito de melhorar a experiência do cliente, implementar processos mais eficientes e propor produtos que ofereçam benefícios ao longo da validade das apólices.

O plano *Ambition 2025 Brasil* contém cinco pilares, conforme descrito na Figura 3.

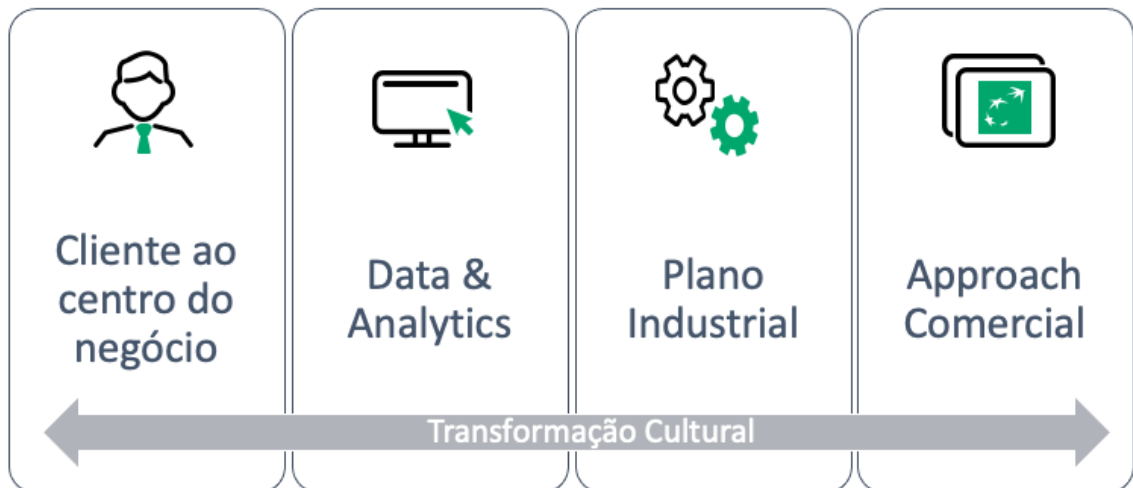


Figura 3. Pilares do plano *Ambition 2025 Brasil*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

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

1. **Cliente como centro do negócio:** este pilar visa à revisão dos produtos existentes, criação de novos produtos que tragam benefícios aos segurados durante a vigência da apólice, não somente, no momento do sinistro;
2. **Data & Analytics:** este pilar objetiva a alcançar, engajar, analisar e servir os clientes, além de integrar inteligência artificial nos processos *core* da companhia;
3. **Plano Industrial:** este pilar visa a proporcionar uma automatização no processo de sinistro, transformação digital, mudança nas entregas e no gerenciamento, tornando uma companhia mais ágil e voltada à tecnologia;
4. **Abordagem Comercial:** este pilar estabelece relacionamento com os parceiros, governança, meios digitais, novos mercados e negócios.
5. **Transformação Cultural:** este pilar suporta as alterações mencionadas em todos os pilares, objetivando mudar a companhia, com novas formas de trabalhar, habilidades e talentos essenciais.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

3.1. Procedimentos adotados no 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, utilizaram-se os seguintes instrumentos:

- pesquisa com segurados, utilizando a metodologia **NPS** na conclusão do processo de sinistro;
- entrevistas com pessoas da área operacional de Sinistro da BNP Paribas Cardif, visando a entender a dinâmica de todo o processo e as eventuais barreiras para agilizar cada etapa do processo até a liquidação do sinistro;
- 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).

3.1.1. 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. O NPS revolucionou os modelos de pesquisa de satisfação de clientes, substituindo os métodos de pesquisa mais obsoletos que, em sua maioria, tornam as pesquisas de pós-venda longas, cansativas e chatas para o cliente. NPS(C), Net Promoter(C) e Net Promoter(C) Score são marcas registradas da Satmetrix Systems Inc., Bain & Company e Fred Reichheld (Duarte, 2018).

O Net Promoter Score, em si, é calculado com base nas respostas a uma única pergunta: Qual é a probabilidade de você recomendar a nossa empresa / produto / serviço a um amigo ou colega? A pontuação para esta resposta é mais frequentemente com base em uma escala de 0 a 10 (Duarte, 2018).

Aqueles que respondem com uma pontuação de 9 ou 10 são chamados de **Promotores**, e são considerados propensos a apresentar comportamentos de criação de valor, tais como a compra adicional, permanecer clientes por mais tempo, e fazer mais referências positivas para outros potenciais clientes. Aqueles que respondem com uma pontuação de 0 a 6 são rotulados **Detratores** e acredita-se serem menos propensos a apresentarem comportamentos de criação de valor. Respostas de 7 e 8 são rotulados **Passivos ou Neutros** e seu comportamento cai no meio de promotores e detratores. O Net Promoter Score é calculado subtraindo a percentagem de clientes que estão Detratores da porcentagem de clientes que são Promotores. Para fins de cálculo de um Net Promoter Score, Passivos contam para o número total de entrevistados, mas não afetam diretamente o resultado líquido global. Sendo assim, o NPS pode ser medido a partir da fórmula:

$$\text{NPS} = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$$

Reichheld (2011) destaca a importância da conexão entre o relacionamento com cliente e o crescimento, onde cada tomada de decisão envolve *economics trade-offs*, isto é, custo de troca e este deve ser medido para que novas e melhores relações se estabeleçam entre cliente e empresa.

Perguntas adicionais podem ser incluídas para ajudar a compreender a percepção de vários produtos, serviços e linhas de negócios. Estas perguntas adicionais ajudam a empresa a avaliar a importância relativa dessas outras partes do negócio na pontuação geral. Isto é especialmente útil para orientar os recursos e resolver questões que mais impactam o NPS. As empresas que utilizam o Sistema Net Promoter muitas vezes dependem de *software* como um serviço, fornecedores que oferecem um conjunto completo de métricas, relatórios e análises.

A adoção do Net Promoter Score na BNP Paribas Cardif 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 mensalmente comitês junto à BNP Paribas Cardif. Neste sentido, a abordagem do NPS virou meta da BNP Paribas Cardif, 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 a 10) e uma justificativa, sendo esta opcional.

Na Figura 4, são apresentadas as notas de NPS da empresa, referente ao período de Novembro/19 a 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.

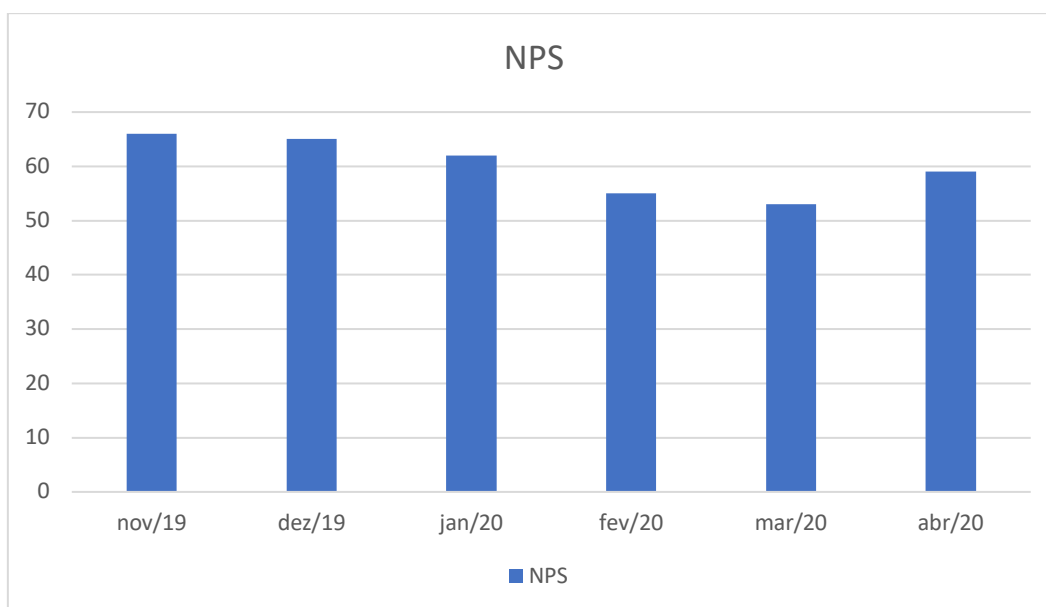


Figura 4. Notas de NPS aplicadas ao atendimento de sinistro

Fonte. Elaborado a partir da pesquisa NPS aplicada na companhia BNP Paribas Cardif, ano?

Para apuração e entendimento das justificativas dos detratores, ou seja, os clientes que possuem maior incômodo ou insatisfação com o processo de sinistro, considerou-se os resultados da abordagem do NPS aplicado ao produto de seguro de Proteção Financeira, referente ao período de Fevereiro/20.

A amostra analisada possui 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. Assim sendo, 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 BNP Paribas Cardif,

a fim de determinar a que se referia cada comentário de cliente. Os resultados encontrados estão refletidos na Figura 5.

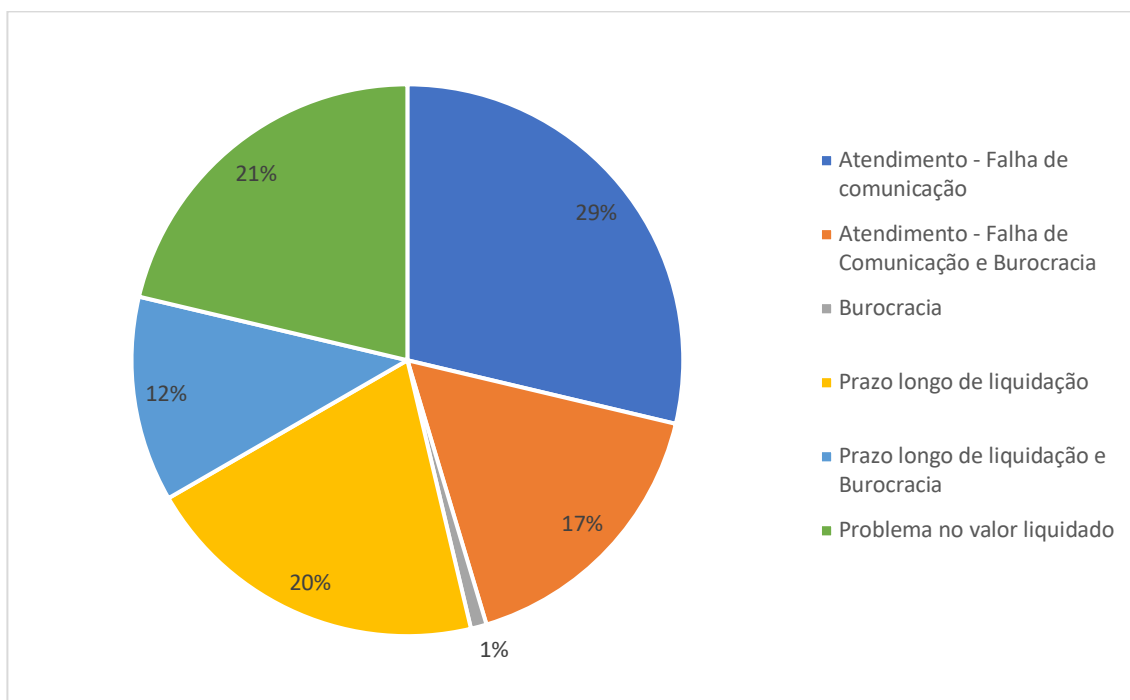


Figura 5. Classificação obtida pela pesquisa NPS.

Fonte. Elaborado pelo autor a partir da pesquisa NPS aplicada na companhia BNP Paribas Cardif

Após analisar as justificativas dos segurados, classificados como detratores, ficam evidentes 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.

3.1.2. Pesquisa com parceiros que comercializam produtos da Cardif

Para a realização da pesquisa com parceiros, será 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. Além do mais, o autor destaca que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. Isso significa que o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se demonstra nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

De acordo com Flick (2009), a interpretação de textos na pesquisa qualitativa, como 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.

Sendo assim, os entrevistados foram dois parceiros, ambos há dez anos em parceria com a BNP Paribas Cardif, 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 Figura 6.

Tabela 2

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

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Perguntas	Parceiros	Síntese
Você tem o conhecimento de como é o processo de Abertura e Regulação de Sinistro da Cardif? Costuma auxiliar os segurados na abertura?	<p>Sim, o nosso departamento Núcleo conhece perfeitamente o processo de Sinistro da Cardif.</p> <p>A Central de Relacionamento direciona os clientes em casos de questionamento para o Site da Cardif (condições gerais) para esclarecimento das dúvidas.</p>	Os segurados não possuem visibilidade do processo de sinistro <i>end to end</i> .
Quais dificuldades já encontrou no processo de sinistro da Cardif?	<p>No processo em si nenhum, mesmo o processo sendo manual, flui bem. Temos alguns problemas quanto ao recibo de pagamento, pois, às vezes, ocorre inconsistência no pagamento.</p> <p>Prazo extenso para o pagamento das coberturas.</p> <p>Cliente paga neste intervalo, gerando duplicidade de pagamento, trabalho manual ao parceiro.</p> <p>Em questão de óbito, Cardif não repassa juros, devido o processo ser manual, gera desconforto ao cliente, pois sempre tem valor residual, cliente é negativado.</p>	Dificuldades em liquidar sinistro e com relação ao prazo.
Que sugestões de melhoria ou inovação você propõe no processo de sinistro?	<p>Automatização do recebimento do saldo devedor, atualmente todo o processo se dá mediante e-mail, troca de planilhas.</p> <p>Quando ocorre alguma intercorrência, o processo torna-se extremamente moroso.</p> <p>Exemplo: Seguro desemprego. Cardif solicita ao parceiro 4 boletos referentes às parcelas de Abril / Maio / Junho e Julho. Parceiro envia os boletos das parcelas mais recentes Junho / Julho / Agosto e Setembro.</p> <p>Cliente recebe uma carta da Cardif, informando que a seguradora pagou os meses de Abril/Maio/Junho e Julho e aí gera dúvida ao cliente “Pagamento em Duplicidade”. Falta de comunicação entre os interlocutores.</p>	Solução: automatização do processo de sinistro.

Figura 6. Síntese do questionário dos parceiros

Nota: Elaborada pelo autor (2021).

Análise Síntese das respostas dos parceiros

As respostas foram analisadas por meio da 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 BNP Paribas Cardif, 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 são 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, entre as cláusulas obrigatoriamente presentes, nas condições gerais, estão aquelas que estabelecem o objeto do seguro, o foro, as obrigações do segurado, conforme SUSEP (2020).

Notou-se também dificuldade na liquidação do sinistro e no prazo extenso. Devido ao processo de liquidação de sinistro e ao processo de integração com parceiro serem manuais, existe o risco de o parceiro não realizar a baixa das parcelas do financiamento que estão em aberto ou a quitação do financiamento, pelo atraso do envio do recibo de pagamento pela seguradora. Além disso, a BNP Paribas Cardif não efetua o pagamento dos juros. Para tanto, o segurado deverá responsabilizar-se pelo saldo residual.

Ficou evidente, também, o problema de comunicação, em que o segurado é orientado a continuar pagamento das parcelas do financiamento, para que não gere atrasos, multas ou juros, até que ocorra a liquidação do sinistro. Contudo, pode ocorrer duplicidade de pagamentos, podendo 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).

3.1.3. Pesquisa com colaboradores do setor de sinistros da Cardif

Apurou-se, também, a visão da área operacional de sinistro do BNP Paribas Cardif. Da mesma forma, aplicou-se uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de obter

uma visão do processo interno da Cardif, 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 BNP Paribas Cardif e, por questão de anonimato, os participantes não foram identificados, conforme a Tabela 4. Os principais resultados estão sintetizados na Figura 7.

Tabela 3

Caracterização dos participantes na pesquisa dos colaboradores do setor de sinistro Cardif

Perfil	Gênero	Idade	Tempo de Empresa
Gerente	Masculino	55	6 anos
Coordenadora	Feminino	42	10 anos

Nota: Elaborada pelo autor (2021).

Perguntas	BNP Paribas Cardif	Síntese
Como é o processo de Abertura e Regulação de Sinistro? Como é o fluxo de informações com os segurados?	Para abertura de sinistro relacionados à área de vida, o cliente entra em contato com a central de atendimento da Cardif para informar os documentos necessários pelos canais de abertura que são: site, WhatsApp (exclusivamente para desemprego), e-mail ou correio. O cliente envia por meio destes canais os documentos relativos ao seu sinistro, os quais serão analisados pela Cardif.	A abertura de sinistro ocorre após o recebimento dos documentos obrigatórios do segurado.
Na fase de aviso do sinistro, realizado pelo segurado/familiares, em que a companhia recebe o sinistro com a documentação. Liste quais as principais dificuldades e burocracias encontradas nessa fase.	Os documentos são encaminhados pelos canais mencionados na questão anterior. Como principais dificuldades, destaco: documentação incompleta ou ilegível e erros no cadastro das informações quando a abertura é realizada pelo site. Exemplo: usuário informa data de ocorrência errada.	Dificuldades em seguir com a regulação de sinistro, devido a documentações e a informações incorretas.

Na fase de análise, no qual ocorre a análise da elegibilidade do segurado, a validação das documentações exigidas, bem como identificação dos riscos excluídos. Liste quais as principais dificuldades e burocracias encontradas nessa fase.	Principal dificuldade/burocracia são os documentos complementares necessários para análise, os quais o cliente muitas vezes não entende, gerando atrito. Exemplo: exames médicos em caso de sinistro por morte ou faturas do cartão de crédito da data de ocorrência da perda de emprego.	Processo de sinistro burocrático, ocasionando atraso na liquidação do sinistro e insatisfação aos clientes.
Na fase de encerramento do sinistro, em que ocorre a Liquidação ou o Declínio do sinistro. Liste quais as principais dificuldades e burocracias encontradas nessa fase.	Nos sinistros de prestamista, a indenização é paga ao credor que pode demorar para efetuar a baixa nas parcelas de financiamento, gerando insatisfação do cliente que reclama na Cardif.	Processo de sinistro burocrático, ocasionando atraso na liquidação do sinistro e insatisfação aos clientes.
Visando ao cliente final, a companhia e o parceiro, que sugestões de melhoria ou inovação você propõe?	Melhorar a comunicação com cliente durante o processo de análise.	Solução: automatização do processo de sinistro.

Figura 7. Síntese do questionário da BNP Paribas Cardif

Nota. Elaborada pelo autor (2021).

Análise Síntese das respostas dos colaboradores do setor de sinistro da Cardif

As respostas foram analisadas por meio da 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 Cardif.

Notaram-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, no prazo extenso para liquidar o sinistro e na insatisfação dos clientes. Incluiu-se a exigência de documentos complementares nesse mesmo cenário.

Ficou evidente, também, a morosidade na baixa das parcelas do financiamento realizado pelos parceiros, podendo gerar saldo residual ou negatização 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, objetivando ilustrar as causas identificadas por meio das pesquisas realizadas nos parceiros, com 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 8. 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 Cardif 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 Cardif 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 à 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, quanto à 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. Deste modo, o presente diagrama, retratado na Figura 8, demonstra a existência de causas que contribuem para o efeito caracterizado como insatisfação dos segurados no processo de sinistro.

Assim, ao regular sinistros, a BNP Paribas Cardif 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).

3.2. Problema definido

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- a 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, na visão dos parceiros de negócio, resultam em saldo residual para os clientes pagarem;
- 3- os problemas nos envios e em recebimentos de documentação obrigatória, os quais impactam no prazo de liquidação de sinistro, na visão interna dos colaboradores da BNP Paribas Cardif.

Considerando a análise da coleta dos dados, os problemas definidos configuraram-se em todo o processo de sinistro, desde a abertura, envio de documentação, comunicação

e falha em todas as etapas, análises manuais e atrasos na liquidação, gerando a insatisfação dos segurados.

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 abertura 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.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

As empresas precisam estar atentas ao mercado para identificar oportunidades que permitam a tomada de decisões, visando a aumentar o valor daquilo que elas oferecem aos clientes. As oportunidades estão relacionadas às demandas não atendidas, à inovação de conceitos ou às tecnologias de produtos (Churchill & Peter, 2012).

O BNP Paribas Cardif tem como estratégia fazer e tornar o seguro acessível ao maior número de pessoas. Atualmente, a seguradora especializada em seguros de massificados, principalmente nos seguros de Proteção Financeiro e Garantia Estendida, realiza suas vendas por meio de parceiros, como varejo, instituições financeiras de montadora, banco e outras empresas com grandes bases de consumidores em pontos de vendas físico. O BNP Paribas Cardif conta com um estoque de 25 milhões de coberturas, 15 milhões de clientes ativos e vende 1 milhão de novos produtos por mês (Tauhata, 2021), além de desenvolver e gerir produtos, precificar, ter visão estratégica do negócio, operacionalizar serviço, ampliar seu portfólio de negócios e buscar a satisfação dos clientes.

Os parceiros são responsáveis pela comercialização dos produtos de seguro, possibilitando aos segurados estarem assegurados e protegidos. Estes também cumprem obrigações estabelecidas pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP, para garantir a qualidade, a transparência e a consciência na venda do seguro. Além disso, é de obrigação dos parceiros enviar à seguradora os dados das vendas de seguro, assim como os prêmios de seguro, proporcionando uma visão estratégica do negócio, fidelização e rentabilização dos clientes.

Para os clientes que adquirem os produtos de seguro, o sinistro é o momento mais importante em toda cadeia de valor, pois é o momento em que o 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 9.

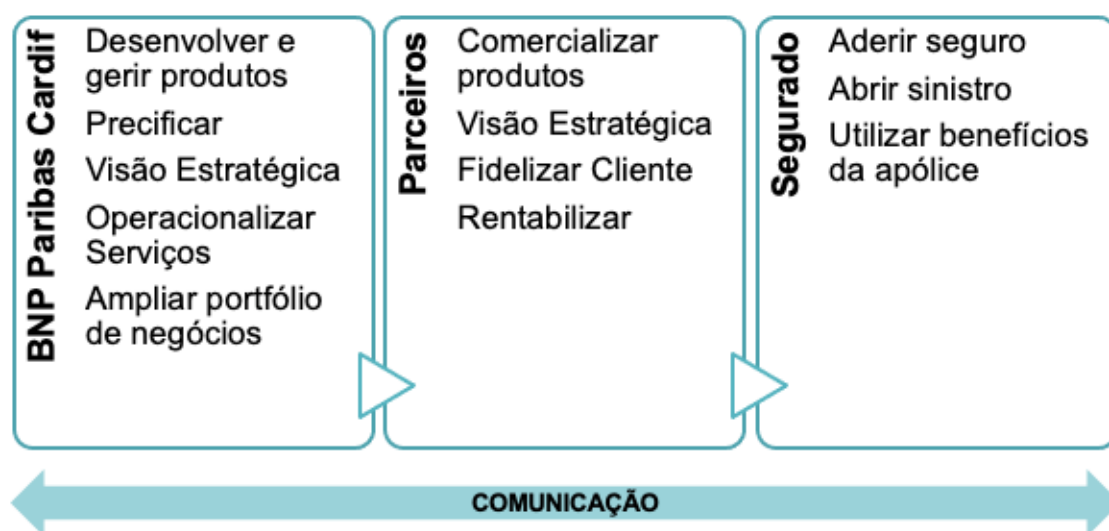


Figura 9. Cadeia de Valor

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para a efetiva criação de valor aos envolvidos em toda a cadeia, foi considerado o processo proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2017), em que se observa a existência de cinco etapas para a efetiva criação de valor aos clientes, parceiros e seguradora.

1. *Mercado*, é a primeira etapa do processo de criação de valor, em que se recomenda que a empresa defina o segmento de mercado e o cliente, B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*), ou ambos. De acordo com Narver e Slater (1990), em cada um desses segmentos, deve haver uma definição precisa do posicionamento da empresa em relação à sua abordagem de mercado orientada para o pioneirismo e a inovação, voltada para o concorrente, ou orientada para o cliente.

Portanto, no contexto apresentado, a empresa BNP Paribas Cardif atua no mercado segurador, com comercialização de seguros para os clientes, porém no modelo B2B.

2. A segunda etapa do processo é a *inteligência* que é definida de forma ampla pela psicologia como capacidade de resolução de problemas, envolvendo, na visão da administração, a tomada de decisão, visando à criação de produtos de valor (Cavalcanti & Gomes, 2001). Inteligência organizacional permite à empresa capturar, selecionar, analisar e gerenciar as informações relevantes para a gestão do negócio. Envolve inteligência de negócios e inteligência competitiva (Cavalcanti & Gomes, 2001). No lado estratégico, o monitoramento do ambiente visa a antecipar sinais, indicando ameaças e oportunidades para a empresa (Ansoff, 1988), tendo em inteligência vital um contribuinte na redução da incerteza e da identificação de oportunidades (Janissek-Muniz, Lesca & Freitas, 2008). A inteligência competitiva pode ser resumida no processo de coleta e de análise de informações sobre a atividade de concorrentes e tendências no ambiente econômico, tecnológico, social, mercadológico e regulatório (Tarapanoff, 2001), visando à criação de conhecimento, como suporte à decisão.
3. A terceira etapa do processo, conforme Miguel, Marcondes e Caldeira (2017), é o *Recurso*. Essa etapa envolve o recurso mais nobre e essencial, decorrente do processo de gestão do conhecimento da empresa (Miguel, 2018). A partir do entendimento do que pode se tornar uma oferta de valor para o cliente/consumidor, é hora de a empresa olhar para si mesma e avaliar seus recursos, visando a criar a oferta de valor. Como argumentado explicitamente por Cavalcanti e Gomes (2001, p.55): "os grandes ganhos de produtividade virão a partir de melhorias na gestão do conhecimento", que envolvem as fontes de fornecimento de insumos e insumos da organização, seus processos de fabricação, *design*, desenvolvimento de produtos e serviços. Santos, Pacheco, Pereira e Bastos (2001) entendem a gestão do conhecimento como a gestão dos ativos de conhecimento da organização, relacionados à estratégia da empresa, envolvendo a gestão de competências, gestão de capital intelectual, aprendizagem organizacional, educação corporativa e *business intelligence*.

4. As etapas *Oferta de Valor e Comunicação* e entrega no mercado, para Miguel, Marcondes e Caldeira (2017), a organização deve conhecer bem seu público-alvo para que a oferta de valor seja eficaz. Não é suficiente, no entanto, saber. É necessário interpretar os sinais do ambiente externo, juntamente com o comportamento e a percepção do consumidor/cliente, em relação aos seus desejos potenciais e continuamente em mutação. No entanto, vale ressaltar que o valor pode ser encontrado em um pacote de benefícios, desde o produto físico, seus aspectos intangíveis (*status*, satisfação, sedução, por exemplo), nível de preços, até o local onde o cliente/consumidor o encontra.

Considerando o exposto até aqui, atender às necessidades e aos desejos dos clientes agrega valor aos *stakeholders* e aos clientes, além de gerar benefícios mútuos.

5. A última etapa no processo é o *Feedback*, que visa ao retorno do mercado para entender a eficácia da oferta de valor. Neste contexto, pode-se inferir, então, que o valor de captura da empresa não ocorre apenas em relação ao cliente, mas principalmente pela informação que fornece para melhores produtos e ou serviços.

De acordo com Gobble & MaryAnne (2015), a verdadeira experiência de criar inovações de valor para o cliente requer um profundo entendimento tanto do cliente quanto da empresa. Esta deve ser tanto responsiva às necessidades do cliente, mas também alinhada aos valores e à missão da organização. Quando os valores da organização se conjugam com os valores dos clientes, uma conexão emocional se forma de modo a trazer não só lealdade, mas colaboração e engajamento efetivos.

Segundo Kotler & Fox (1994), a competitividade em qualquer setor, força as instituições a buscarem a melhoria contínua de serviços e de 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 fundamentada nas percepções do que é recebido e do que é dado”. Baseado nesta premissa, a BNP Paribas Cardif 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 analisou alternativas e soluções para aprimorar processos e prover um serviço que propicie maior valor percebido pelo segurado, potencializando sua fidelização e atração de novos clientes.

4.1. Criação de Valor ao Cliente

Porter (1985) apresenta a definição de valor como sendo o montante que compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, a empresa é rentável se o valor que comanda excede os custos envolvidos na criação do produto.

De acordo com Zeithaml (1988), valor é aquilo que se deseja em um produto, é o requisito primordial para determinados clientes, ou seja, é uma visão utilitária dos serviços ou bens pretendidos e de certa forma cria-se uma expectativa em relação à empresa que irar proporcionar valor. Também define que o valor é a qualidade em relação ao preço pago, especialmente nesse caso é observado o Trade-off entre o fator dado, preço, e o recebido, qualidade. Dessa maneira, o valor da marca do produto se relaciona com a disposição do cliente em pagar pelo item escolhido. E para alguns o valor está intrinsecamente ligado à qualidade.

A criação de valor provém da inovação, a qual estabelece ou aumenta a valorização do consumidor pelos benefícios do consumo. Quando o valor é criado, o consumidor estará disposto a pagar por um novo benefício, por algo que considera ser melhor, ou optar por receber um benefício anteriormente disponível a um custo unitário mais baixo, o que, em muitos casos, resulta em um maior volume de vendas PRIEM (2007).

Portanto, em vez de pensar na demanda como um dado, pode-se vê-la como algo útil para os estrategistas na análise dos processos de consumo, com a intenção de desenvolver estratégias de nível empresarial, podendo, assim, aumentar a receita. Uma abordagem para analisar o consumo estrategicamente é avaliar as famílias como se fossem empresas cujo "produto" é sua própria utilidade PRIEM (2007).

O valor de um mesmo produto é absorvido em maior ou menor escala dependendo do consumidor, de seu capital humano e sua percepção a respeito do valor que será experimentado durante o consumo irá influenciar na sua vontade de efetuar a compra. Um produto ou serviço que permanece por muito tempo sem ser consumido, não possui valor PRIEM (2007).

Os consumidores e as empresas podem ser considerados parceiros na produção de valor durante o consumo. Sob a perspectiva do CBE, o valor agregado é substituído pelo “valor ajudado”, as empresas se esforçam para aumentar o valor experimentado e o valor pago pelos usuários finais em seus sistemas de valores PRIEM (2007).

A vantagem competitiva, segundo Porter (1996), é alcançada quando há criação de valor econômico, isto é, a diferença entre o preço e o custo do produto. A vantagem só será sustentável quando se opera um custo baixo ou se atribui um preço prêmio pela diferenciação chegando ao nível da posição estratégica, ou seja, fazer coisas diferentes daquelas feitas por seus competidores, de modo que se entreguem aos clientes produtos com um tipo de valor único, exclusivo.

Considerando-se as causas identificadas como geradoras do problema na fase de diagnóstico e observando 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 maneira, por meio do redesenho no processo de sinistro da BNP Paribas Cardif, poder-se-á promover a melhora da satisfação dos clientes, assim como maior vantagem competitiva e potencial ganho de *market share*.

4.2. 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 em 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, foram analisados os ambientes externo e interno do processo na empresa PNB Paribas Cardif, conforme Figura 10, em que se observam as Oportunidades, as Ameaças, as Forças e as Fraquezas, auxiliando na análise do negócio.

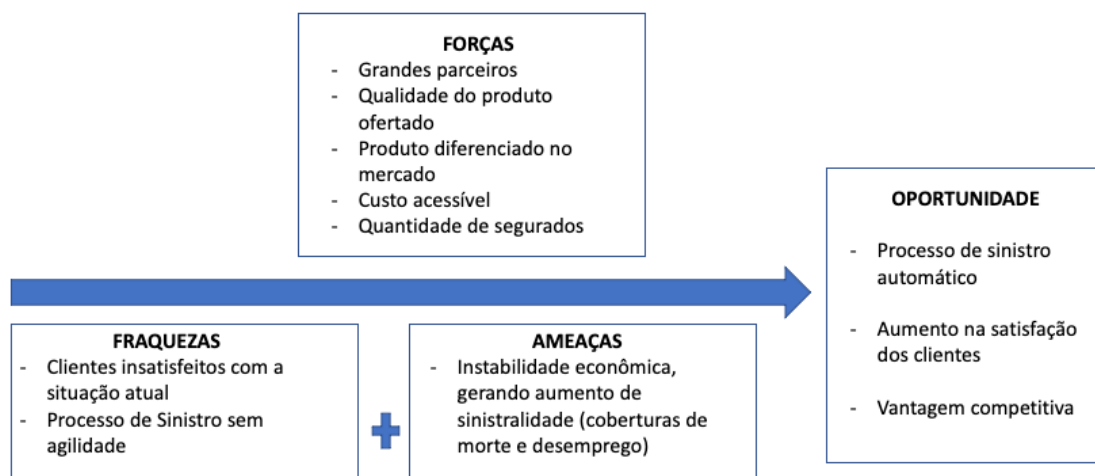


Figura 10. Análise SWOT adaptada.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2018).

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

Conforme mencionado no item 2.5 Posicionamento Estratégico da Cardif, a BNP Paribas Cardif 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 à 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 ao 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 à comunicação, à manualidade e à 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.

Considerando estes aspectos e que, segundo Kotler e 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 ingressos. À vista disso, torna-se necessário compreender as necessidades dos clientes e, como isso, possibilitar a implementação de ações de melhorias no processo de sinistro da BNP Paribas Cardif.

Análise da concorrência no mercado de segurados

As empresas e as instituições em geral estão passando a ressignificar processos internos, tornando-os digitais, modificando a forma como se organizam e operam, vendo-se obrigadas a agregar tecnologia às suas marcas, aos produtos e aos serviços. Especialistas ressaltam também a importância da adaptação do setor ao consumidor, cada vez mais conectado à internet. O mercado está em transformação. Os processos burocráticos estão sendo repensados e a linguagem técnica substituída por uma abordagem mais humanizada e compreensível aos leigos, de acordo com Luna (2018).

Isto posto, a seguradora HDI Seguros inovou ao ser a primeira seguradora do país a adotar uma solução analítica da companhia para identificar fraudes no sinistro em tempo real. Com isso, ela aumentou sua eficiência operacional e a capacidade de detecção de irregularidades em mais de 30 mil sinistros avaliados mensalmente. A solução implementada é um processo que combina inteligência da detecção de regras, anomalias, modelagem preditiva, mineração de textos e uma rede de relacionamentos proativa,

unificando os resultados em uma só pontuação (*scoring*). Por conseguinte, a maioria dos sinistros são feitos com regulação e liquidação automáticas, beneficiando todos os clientes com pagamentos de sinistros mais rápidos. Na agilidade dos processos, a HDI também espera alcançar uma proporção acima de 80% dos avisos de sinistro sem a regulação de analistas, eliminando as consultas manuais, a necessidade de envio de documentos de aprovação e uma série de outras atividades que tomam o tempo reservado a processos mais complexos (SAS, 2021).

Constatou-se, também, que a seguradora Chubb tornou seu processo de sinistro mais simples e de baixa complexidade, possibilitando agilidade no pagamento das indenizações. Ainda, de acordo com a seguradora Chubb, a simplificação de processos e a agilidade nas indenizações representam itens importantíssimos para a competitividade das organizações (Comunicações, 2019).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito destas, ou seja, a inovação é caracterizada pela capacidade de perceber um potencial de aproveitamento em algo e entregar valor por meio desta percepção.

Segundo Miguel, Marcondes e Caldeira (2017), é fundamental a observação do mercado e a utilização da inteligência do negócio para criar valor ao cliente pelo atendimento à necessidade no serviço prestado. Sendo assim, formularam-se duas propostas de solução, focando a melhoria do serviço.

Proposta de Solução 1	Proposta de Solução 2
Automatizar o processo de sinistro, visando a agilidade na regulação e no pagamento das indenizações, além do aumento na satisfação dos clientes.	Comunicação proativa durante o processo de sinistro, com objetivo de melhorar a comunicação com segurado e dar visibilidade das etapas envolvidas.

Figura 11. Propostas de solução.

Fonte. Elaborado pelo autor (2021).

A **proposta de solução 1** visa a automatizar todo o processo de sinistro da empresa, focando na solução do problema definido e proporcionando uma melhor experiência ao cliente. A **proposta de solução 2** tem como objetivo proporcionar uma comunicação proativa ao cliente durante o processo de sinistro, evitando que os clientes tenham que contatar a BNP Paribas Cardif para entenderem o *status* do sinistro.

4.3. Solução Adotada

Diante das análises realizadas no ambiente interno e externo, fica evidente que a **proposta de solução 1** consegue criar valor a toda cadeia, gerando benefícios mútuos aos *stakeholders* envolvidos. A **proposta de solução 1** torna-se mais efetiva que a **proposta de solução 2**, uma vez que é mais abrangente, visa a propiciar melhorias em todo processo de sinistro, como na comunicação com segurado, redução de prazos de liquidação, processos manuais e burocráticos e problemas de divergências de acertos de valores a serem liquidados.

Dessa forma, a proposta de solução é a automatização no processo de sinistro, visando à 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 12, que compuseram a solução proposta.



Figura 12. Etapas da proposta de automatização do 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, as anomalias e a identificação de fraudes, gerando uma pontuação, chamada *scoring*. A etapa *scoring* visa a identificar os sinistros com o *scoring* predefinido, 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.

Essa solução será aplicada no momento em que os segurados solicitarem a abertura do sinistro, via Central Cardif ou pelo Portal do Segurado da Cardif. Ao realizar a abertura do sinistro, o processo automático de sinistro é iniciado, aplicando as etapas mencionadas na Figura 12, gerando valor ao cliente - segurado. Na figura 13, é demonstrado os valores criados a cada stakeholders envolvido.

Stakeholders	Demanda	Valor Criado
Segurado	Processo de Sinistro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo simples ▪ Agilidade na liquidação do sinistro ▪ Confiabilidade na marca Cardif
Cardif		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo confiável ▪ Aumento da satisfação do cliente/segurado ▪ Fidelização ▪ Fortalecimento da parceria que realiza as vendas de seguro ▪ Rentabilização
Parceiros		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo confiável ▪ Aumento da satisfação do cliente/segurado ▪ Fidelização ▪ Fortalecimento da parceria que realiza as vendas de seguro ▪ Rentabilização

Figura 13. Valor criado aos stakeholders envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.4. Resultados Esperados

Segundo Tidd (2008), a inovação tende a ser cada vez mais importante para a evolução das organizações. Esta é uma ação associada à sobrevivência e ao crescimento da organização, que deve levar em conta o que o cliente prefere adquirir nos produtos e nos serviços, o que já é uma forma de obter vantagem competitiva perante os concorrentes. De acordo com autores, trata-se de um reposicionamento do serviço e processo já estabelecido dentro de um contexto específico. Isso é muito significativo na criação de valor, pois a inovação não está restrita apenas à abertura de novos mercados, mas pode desenvolver-se no atendimento de mercados que já estão estabelecidos e são maduros. Isso pode ser realizado, por exemplo, na melhoria de um serviço ou processo, substituindo-os por versões mais modernas, de melhor qualidade, mais importantes e mais “baratas”.

A partir dos dados analisados e descritos na Figura 14, 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 Cardif, em que os segurados ligam para acompanhamento dos sinistros. A Cardif 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.

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

Figura 14. Tabela de Resultados Esperados.

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

4.5. 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, expõe-se a Figura 15.

	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 <i>scoring</i>
Capacidades	Local Físico e estrutura para trabalho online	Metodologia ágil	Competência em inovação, <i>Analytics</i> , <i>BlockChain</i> , sistemas antifraude, <i>Fast Track</i>

Figura 15. Recursos e capacidades necessários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5. PLANO DE AÇÕES

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

5.1. Ações Previstas

A Figura 16 detalha o plano de ações, estruturada em etapas para execução da proposta de solução, obtendo, deste modo, um estudo mais detalhado de todas as atividades necessárias para se atingir o objetivo (Paula, 2016).

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 squad de Design	Identificar as áreas internas que precisarão participar da definição da solução	Eficiência	- Eficiência - Sinistro - Produtos - Comercial - Implantação - BI - Atuarial - UX (user experience) - Financeiro - Atendimento - Jurídico - Digital - TI	30
Criar e implementar metodologia e processo da <i>squad</i> de <i>Design</i>	Definir processo de como a <i>squad</i> de Design trabalhará	Eficiência	- Eficiência - Implantação	15
Executar atividades da <i>Squad</i> de <i>Design</i>	Seguir a metodologia definida	Eficiência	- Eficiência - Sinistro - Produtos - Comercial - Implantação - BI - Atuarial - UX (<i>user experience</i>) - Financeiro - Atendimento - Jurídico - Digital - TI	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 <i>roll out</i>	Criar cronograma com as ações necessárias para migrar demais produtos de seguro no novo processo de sinistro	Projetos	- Sinistro - Projetos - Implantação - TI	15

Figura 16. Plano de Ações da Oportunidade

Fonte: 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, solicitar aprovação do comitê executivo, elaborar 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, foi testado com o produto Proteção Financeira, coberturas de Morte e Desemprego.

A formação da *squad* (*Design* e Implementação) tem como objetivo: (1) formar um time multidisciplinar, com diversos conhecimentos, contemplando as atividades de imersão e criação; (2) entender o cenário do processo de sinistro existente e seus problemas, assim como a realização de testes, a aferição de resultados, das soluções a serem desenvolvidas; (3) garantir a implantação daquelas que tragam resultados perceptíveis, além do desenho do processo definitivo, de seu desenvolvimento e da implantação da solução entre a empresa e parceiro.

5.2. Previsões sobre investimentos, custos e retornos

O estudo financeiro apresentado aqui tem como objetivo demonstrar os custos envolvidos nas *squads* de *Design* e de Implementação.

Na Tabela 4 são indicados os custos mensais da *squad* de Design, que têm o objetivo de criar a solução no detalhe a ser aplicada no processo de sinistro. Consideraram-se a dedicação em horas e os custos de cada área interna da BNP Paribas Cardif para formar a *squad* de Design. Estima-se que o trabalho da *squad* ocorra por 3 meses, sendo um total de investimento de R\$ 354.000,00.

Para a *squad* de Design, não haverá custo adicional, pois serão aproveitados os recursos internos da empresa e o trabalho desses recursos serão redistribuídos em suas equipes.

Tabela 4

Tabela de Custos da Squad de Design

SQUAD DE DESIGN			
Áreas	Dedicação	Custo Unitário (Horas / Real)	Total
Sinistro	160	R\$ 110,00	R\$ 17.600,00
Atendimento	80	R\$ 110,00	R\$ 8.800,00
Jurídico	40	R\$ 110,00	R\$ 4.400,00
Atuarial	80	R\$ 110,00	R\$ 8.800,00
Produtos	80	R\$ 160,00	R\$ 12.800,00
Implantação	160	R\$ 110,00	R\$ 17.600,00
BI	40	R\$ 110,00	R\$ 4.400,00
Digital	40	R\$ 110,00	R\$ 4.400,00
TI	40	R\$ 160,00	R\$ 6.400,00
Eficiência	80	R\$ 250,00	R\$ 20.000,00
Comercial	80	R\$ 160,00	R\$ 12.800,00
Total/mês:			R\$ 118.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Observa-se, na Tabela 5, os custos mensais da *squad* de implementação, que visa a desenvolver, a testar e a implantar a solução. Ressalta, ainda, que os recursos serão contratados por meio de empresa terceira, e permanecerão durante o projeto. Estima-se que o trabalho da *squad* ocorra por 6 meses, sendo um total de investimento de R\$ 729.600,00.

Tabela 5

Tabela de Custos da Squad de Implementação

Áreas	Quantidade	Dedicação	Custo Unitário (Horas / Real)	Total
Implantação	1	160	R\$ 110,00	R\$ 17.600,00
Gerente de TI	1	80	R\$ 240,00	R\$ 20.000,00
Líder Técnico	1	160	R\$ 190,00	R\$ 30.400,00
Desenvolvedor	3	160	R\$ 185,00	R\$ 29.600,00
Homologador	2	160	R\$ 150,00	R\$ 24.000,00
			Total/mês:	R\$ 121.600,00

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Ressalta-se, para tanto, que não serão computados os custos com infraestrutura, pois a BNP Paribas Cardif possui infraestrutura adequada e completa para a implementação do projeto. Assim, as equipes envolvidas podem usufruí-las nos momentos de desenvolvimento de ações, sem gerar custos extras. Observa-se que a melhora no processo de sinistro criará valor a todos os *stakeholders* envolvidos, pois, de acordo com Castro (2009), em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas sobre a experiência positiva na sua empresa, gerando, na satisfação dos clientes, aumento de segurados e retorno financeiro à BNP Paribas Cardif e parceiros.

Para a estratégia apresentada, não há a necessidade da busca por fontes de financiamento, uma vez que as ações propostas têm seus custos aprovados em uma iniciativa do plano *Ambition 2025*. Portanto, foi criado um projeto dentro do pilar Plano Industrial, que visa a implementar processos mais eficientes na empresa. As circunstâncias em que os recursos financeiros orçados ultrapassarem o valor dos recursos planejados serão submetidos novamente ao comitê executivo, com justificativa do *owner* do projeto, para análise e anuência antes da implementação.

5.3. Análise de Riscos

Conforme Brito (2007), o risco compreende “a possibilidade de um evento, que nos afete negativamente, acontecer”. Este conceito foca o risco sob o aspecto negativo de seus impactos. Neste mesmo sentido, de acordo com Santos (2002), “risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em

caso afirmativo, redundará em prejuízos. Assim, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”. Portanto, para estes autores, o risco está ligado a eventualidades no ambiente empresarial com consequências negativas ao resultado econômico da entidade.

A gestão dos riscos envolve a manutenção da estabilidade dos resultados das empresas. Para Baraldi (2005, p.15) “o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos”. Segundo Salles Júnior (2006, p. 28), o gerenciamento do risco compreende “o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de eventos positivos”.

Com o intuito de mapear, avaliar e mitigar os riscos que podem impedir o atingimento dos objetivos da oportunidade, foram avaliados os fatores que podem impactar no seu sucesso, tendo sido definidos e avaliados os riscos. Após identificados e avaliados os riscos, foram definidas as formas de tratamento destes. O mapeamento baseou-se nos riscos quanto à sua probabilidade de ocorrência, demonstrados na Figura 17 e o potencial impacto apresentados na Figura 18.

Probabilidade	Efeito
Baixo	Menos de 10% de chance de ocorrer
Médio	De 11% a 50% de chance de ocorrer
Alto	Mais de 51% de chance de ocorrer

Figura 17. Probabilidade de Ocorrência

Fonte. Elaborada pelo autor (2021)

Impacto	Efeito
Insignificante	Pequeno impacto no atingimento dos objetivos
Moderado	Médio impacto no atingimento dos objetivos
Catastrófico	Alto impacto no atingimento dos objetivos

Figura 18. Critério e Impacto

Fonte. Elaborada pelo autor (2021).

As tratativas para cada risco ficaram estabelecidas, conforme detalhado na Figura 19.

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
Impacto				

Figura 19. Classificação de Riscos.

Fonte. Elaborado pelo autor (2021).

Em seguida, procedeu-se com a análise de riscos, correlacionando a probabilidade com o impacto, classificando e definindo, assim, o nível de risco.

A Figura 20 apresenta a matriz de riscos com os resultados das análises realizadas, expondo as estratégias para mitigação.

Ação	Riscos	Classificação	Mitigação
Abrir projeto	Dificuldade em mapear os problemas, benefícios e custos do projeto.	Baixa	Envolver as áreas necessárias, para mapear escopo do projeto.
Aprovar projeto	Dificuldade em apresentar os resultados que o projeto proporcionará.	Alta	Apresentar o escopo do projeto aos diretores e superintendentes, antes de levar ao comitê executivo, garantindo a qualidade do escopo.
Ação	Riscos	Classificação	Mitigação
Formar <i>squad</i> de Design	Dificuldade em encontrar disponibilidade e dedicação dos recursos.	Baixa	Acordo com as áreas internas a dedicação necessária para a <i>squad</i> .
Criar e implementar metodologia e processo da <i>squad</i> de Design	Criar uma metodologia burocrática, impactando na agilidade.	Baixa	Criação de uma metodologia simples e ágil.
Executar atividades da <i>Squad</i> de Design	Dificuldade em co-criar solução.	Média	O líder da <i>squad</i> deverá estimular a cocriação na equipe.
Contratar <i>squad</i> de Implementação	Não encontrar profissionais habilitados ou com disponibilidade.	Alta	Contato com várias empresas, visando a ter uma maior base de candidatos. Antecipação da etapa de contratação.
Implementar processo automatização de sinistro	Possibilidade de atraso no desenvolvimento e homologação	Média	Acompanhamento da evolução do projeto, com frequência semanal, principalmente por ser novos recursos.

Acompanhar evolução do processo	Não criar métricas eficientes de acompanhamento	Baixa	Criação de métricas eficientes de acompanhamento do projeto, com melhoria contínua.
Criar cronograma de <i>roll out</i>	Não incluir todos os produtos de seguro no cronograma	Baixa	Submissão do cronograma a validação de todas as áreas envolvidas no projeto, a fim de garantir a composição de todos os produtos de seguro no cronograma.

Figura 20. Matriz de riscos

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Os riscos mais importantes e com classificação de alto risco são **aprovação do projeto** e **contratação de *squad* de implementação**, pois ambos viabilizam a aprovação do projeto e o início do desenvolvimento. Para mitigar o risco **aprovação do projeto**, é necessário apresentar à alta gestão da empresa, os benefícios que o projeto trará aos *stakeholders* envolvidos na cadeia de valor para obtenção da aprovação. Para mitigar o risco **contratação de *squad* de implementação**, é necessário contatar várias empresas, visando a ter uma maior base de candidatos e a antecipar a etapa de contratação.

Para os demais riscos, o controle ocorrerá por meio do mapeamento do escopo da solução junto às áreas internas da empresa, com o “de acordo” para iniciar o desenvolvimento e acompanhamento de forma eficiente da evolução do projeto, por meio de reuniões com frequência semanal.

6. INTERVENÇÃO

O processo de intervenção iniciou-se após o diagnóstico do problema, no qual se identificou uma oportunidade de melhoria no processo de sinistro da BNP Paribas Cardif. Para tanto, foi necessário o esforço do autor deste trabalho, gerente e coordenador da área de sinistro e parceiros, que participaram ativamente desde o início deste trabalho, atuando no entendimento e no diagnóstico do problema, na proposta de solução e na definição do plano de ações para que os resultados sejam atingidos da melhor forma. Sendo assim, o gerenciamento da mudança envolve tanto a compreensão de como se dá o contexto organizacional, assim como a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la (Santos, 2014).

Observou-se que os estudos do entendimento do problema e proposta de solução ocorreram durante a pandemia de COVID-19 (em 2020), no qual se enfrentaram dificuldades em fazer com que a proposta de solução fosse aprovada como um projeto na empresa, pois o objetivo da BNP Paribas Cardif era manter o funcionamento do negócio durante a pandemia. Contudo, em Janeiro de 2021, a BNP Paribas Cardif 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 Cardif.

6.1. Evolução do Processo

Para Borges e Marques (2011, apud Santos, 2014), 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 desencadeiam reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (Fonseca, 2000, apud Santos, 2014, p. 3).

Em 08 de Setembro de 2020, foram apresentados, ao comitê executivo da empresa (presidente e diretores executivos), os dados consolidados dos dois maiores produtos de seguro da BNP Paribas Cardif – 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 Cardif 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 Cardif.

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

7. AVALIAÇÃO

Algumas ações planejadas para este estudo foram possíveis e outras ainda não puderam ser iniciadas já que, conforme anteriormente explicado, algumas decisões foram postergadas e suspensas em função da pandemia. A expectativa de início de execução do projeto é o segundo semestre de 2021.

A Figura 21 ilustra a situação atual do plano de ações.

Ação	Status
Abrir projeto	Concluído
Aprovar projeto	Concluído
Formar <i>squad</i> de <i>Design</i>	Concluído
Criar e implementar metodologia e processo da <i>squad</i> de <i>Design</i>	Concluído
Executar atividades da <i>Squad</i> de <i>Design</i>	Concluído
Contratar <i>squad</i> de Implementação	Concluído
Implementar processo automatização de sinistro	Em andamento
Acompanhar evolução do processo	A iniciar
Criar cronograma de <i>roll out</i>	A iniciar

Figura 21. Status do Plano de Ações

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

No que se referem às ações *abertura e aprovação do projeto*, foram concluídas em Março de 2021, permitindo, assim, o planejamento das demais etapas do plano de ação do projeto. Espera-se que o início do desenvolvimento ocorra no segundo semestre de 2021 com conclusão até dezembro de 2021.

Para avaliação da efetividade da proposta, foram criados indicadores para monitoramento dos sinistros liquidados de forma automatizado, bem como da aceitação e retorno dos clientes do novo processo.

Com base nos indicadores, espera-se que o BNP Paribas Cardif tenha: (1) insumos para melhoria contínua do processo; (2) avaliação de sua eficácia ao longo do tempo, e (3) realização das readequações caso necessário, adaptando o modelo às necessidades do público-alvo.

A Figura 22 ilustra os KPIs que foram criados para acompanhamento e mensuração da evolução do projeto. O objetivo é, por meio dos KPIs, apresentar a alta gestão da empresa, para acompanhamento da efetividade do projeto.

Objetivo	Meta	KPI
Reduzir o prazo de regulação.	Redução de 15 dias do prazo de regulação.	Quantidade de dias de regulação de sinistro
Reduzir ligações na Central da Cardif, para acompanhamento do sinistro.	Redução de 25% das ligações.	Quantidade de ligações na Central da Cardif
Aumentar agilidade e eficiência no processo de sinistro	50% dos sinistros terem a regulação e liquidação de forma automática.	Quantidade de sinistros regulados automaticamente
Aumentar satisfação dos clientes	Aumento na nota da NPS e diminuição das reclamações.	Quantidade de detratores, reclamações e nota NPS

Figura 22. Tabela de KPIs

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Os indicadores (KPIs) serão implementados pela área de Controles Internos, área responsável pelos indicadores de ETO (Eficiência, Tecnologia e Operações) da empresa. Inicialmente, o controle ocorrerá na frequência quinzenal, por se tratar de início do projeto.

- **quantidade de dias de regulação de sinistro:** esse indicador tem o objetivo de comparar o prazo de regulação de sinistro antes e depois da implementação do projeto, proporcionando uma visibilidade de redução no prazo;

- **quantidade de ligações na central da Cardif:** o intuito desse indicador é mensurar a redução das ligações na Central da Cardif;
- **quantidade de sinistros regulados automaticamente:** esse indicador proporcionará a visibilidade da quantidade de sinistros regulados automaticamente, sem intervenção manual. Evidenciarão, também, os motivos pelos quais os sinistros que não foram regulados automaticamente;
- **quantidade de detratores, reclamações e nota NPS:** com o objetivo de mensurar a satisfação dos clientes, por meio da nota do NPS e motivos de reclamações, será possível identificar se os principais motivos de reclamações têm sido reduzidos com a implementação do projeto.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na visão de Prahalad & Ramaswamy (2004), as empresas fazem ofertas de produtos e serviços aos consumidores sem a garantia que o ofertado gerará satisfação a eles. Para estes autores, os consumidores tendem a aceitar, de forma passiva, as ofertas de produtos e serviços, pois poderiam eles participar de forma ativa dos processos pelo quais as empresas geram valor a seus produtos ou serviços, com isto, ocorreria um envolvimento conjunto na criação de valor. Ainda, de acordo com os autores Prahalad & Ramaswamy (2004), é necessário privilegiar a participação do consumidor que passa a ser de fundamental importância na criação de valor. O consumidor deixa de ser visto de forma isolada e com participação passiva para ser visto como um participante ativo do processo de criação de valor para os produtos e serviços da empresa.

Na Cardif, a partir da pesquisa NPS aplicada na conclusão do processo de sinistro e pesquisas aplicadas aos parceiros, gerente e coordenador da área de sinistro, identificaram-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.

Observaram-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. Assim sendo, foi possível verificar a necessidade de criar mais valor ao cliente e solucionar os problemas identificados no

processo de sinistro. Na sequência, passou-se pelo estudo financeiro e pela 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.

Espera-se também, que os *stakeholders* (seguradora e parceiros que comercializam os seguros), construam e mantenham relacionamento, gerando vantagem competitiva e maior desempenho financeiro.

Desta forma, com este projeto a BNP Paribas Cardif 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 Cardif 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.

Na Figura 23, é apresentado o que esse trabalho contribui com relação parte acadêmica, inovação, complexidade e impactos.

Itens	Descrição
Contribuição Acadêmica - Diagnóstico	Aplicação da metodologia NPS, que permite uma tomada de decisão e um direcionamento de solução para o problema identificado.
Contribuição Acadêmica – Estruturação de processo de desenvolvimento.	O trabalho apresentou um método estruturado de desenvolvimento de solução, com orçamento, cronograma, formação de squads, plano de ações e levantamento de riscos.
Inovação	Incremental e de Processo (transformação digital na empresa).
Impacto	Aplicar a solução no processo de sinistro nos países da América Latina (Argentina, Colômbia, Chile, Peru e México).
Complexidade	Solução que envolve integrações com os parceiros e equipes multidisciplinares da Cardif.

Figura 23. Contribuição do trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

REFERÊNCIAS E FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. H. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.

Baraldi, P. (2005). *Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais*. Rio de Janeiro: Elsevier.

BNP Paribas Cardif. (2020). A seguradora para um mundo em mudança: Acesso em Julho de 2020, disponível em <https://bnpparibascardif.com.br/bnp-paribas-cardif>

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.

Brasil, M. (s.d.). BNP Paribas Cardif no Mundo Acesso em Julho de 2020, disponível em <https://bnpparibascardif.com.br/mundo-e-brasil>

Brito, O. S. (2007). *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Savaiva.

Cavalcante, M; & Gomes E. (2001). Inteligência Empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. *Revista de Administração Pública*. 35(6), 7 a 22

Castro, B. (2009). A importância dos clientes insatisfeitos. Recuperado em 03 de novembro de 2020, de <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-dos-clientes-insatisfeitos>.

Churchill, J., Peter, G. A., & Paul, J. (2012). *Marketing: criando valor para clientes*.

CNseg. (2020). Conjuntura CNSeg. Revista da Confederação Nacional das Seguradoras. n 16,. Disponível em https://cnseg.org.br/data/files/C5/81/CF/08/D1B31710756E13173A8AA8A8/TRIMESTRAL_CNseg_conjunturacnseg_final.pdf

Diz Comunicações (2019). Chubb simplifica regulação de sinistros de baixa complexidade. JRS. Disponível em <https://jrs.digital/2019/11/29/chubb-simplifica-regulacao-de-sinistros-de-baixa-complexidade/>

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.
- Gobble, M. A. (2015). *Innovating Experience: Research Technology Management*. Arlington. N 33:p 38–43.
- Janissek-Muniz, R., Lesca, H.. & Freitas, H. (2008) Inteligencia Estratégica: Desarrollo De la Capacidad de Antelación por la Identificación de Indicios Anticipativos. *Revista Economia e Gestão*.v8, n17,
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2007). *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- 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.
- Luna, C. (2018). O mercado de seguros na era da transformação digital. Instituto da Transformação. <https://www.institutodatrasmformacao.com.br/as-transformacoes/artigos/o-mercado-de-seguros-na-era-da-transformacao-digital>
- 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.
- Miguel, L A.P. , Marcondes, R.C., & Caldeira, A. (2018). *Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal*. 6th RSEP International Multidisciplinary Conference, Lisboa.
- Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*., 54, 20-35.
- Paula, G. B. (2016). Plano de Ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos! Recuperado em 03 de novembro de 2020, de <https://bit.ly/34RrWyR>.
- 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.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, p. 61-81
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011) *Criação de valor compartilhado*. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77.
- Prahalad, C. K; Ramaswamy, V. (2004) *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, Journal of Interactive Marketing. 18(3):5 - 14

Priem, R. L. A (2007). *Consumer Perspective On Value Creation*.

Reichheld, F. A Pergunta Definitiva 2.0 (2011) *Como as empresas que utilizam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Salles Júnior, C. A. C.; & Alonso, M.S (2006). *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Santos, P. S. M. (2002). *Gestão de riscos empresariais*. Osasco, SP: Novo Século Editora.

Santos, M. S. S. (2014). *Gestão da mudança organizacional*. Uma revisão teórica. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da FGV Rio de Janeiro.

Sas. (2021). HDI Seguros é pioneira no combate a fraudes com tecnologia SAS. SAS. https://www.sas.com/pt_br/customers/hdi-seguros-pioneira-no-combate-fraudes-com-tecnologia-sas.html

Seguradoras, R. d. (2018). Acesso em Julho de 2020, disponível em Total (sem VGBL): https://www.sincor.org.br/wp-content/uploads/2019/05/ranking_das_seguradoras_2018.pdf

Stichler, J. F., & Schumacher, L. (2003). *The gift of customer complaints*. Marketing Health Services, v. 23, n. 4, p.14-15.

SUSEP. (2018). Relatório de Acompanhamento de Mercado. Relatório de Análise e Acompanhamento dos mercados supervisionados: Acesso em Julho de 2020, disponível http://www.susep.gov.br/menuestatistica/SES/6b0%20Relat_Acomp_Mercado_2018

SUSEP. (2019). Atribuições da Susep: Acesso em Julho de 2020, disponível em <http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao>

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>

Santos, A. R.; Pacheco, F. F.; Pereira, H. J.; Bastos Jr., P. A. *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

Santos, & M, P. S. (2002). *Gestão de Riscos Empresariais*. Osasco: Novo Século.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Universidade de Brasília.

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.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008) *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Zacarelli, S.B. (1996). *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Editora Zarcó.

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

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.