

NPS DA ZURICH SANTANDER: A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA MELHORIA DA SATISFAÇÃO CLIENTE

Tatiane Pulsides - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Guilherme De Farias Shiraishi

Resumo

A Zurich Santander é uma joint-venture entre o Grupo Zurich e Banco Santander. Quando em 2020 se viu desafiada a aprimorar seu principal processo, o de análise e pagamento de sinistros. Sob pressão das avaliações não positivas dos clientes por meio do Net Promoter Score - NPS e gerentes de atendimento, a seguradora observou que precisava mudar a percepção do cliente perante o processo de análise e a baixa transparência sobre o status do processo. Houve então a decisão gerencial de intensificar o uso de Inteligência Artificial num contexto de transformação digital tendo como parâmetro o NPS.

Palavras-chave: net promoter score, satisfação de clientes e transformação digital

Abstract

Zurich Santander is a joint venture between the Zurich Group and Banco Santander. When in 2020 it found itself challenged to improve its main process, that of analyzing and paying claims. Under pressure from non-positive customer reviews through the Net Promoter Score - NPS and service managers, the insurer noted that it needed to change customer perception regarding the analysis process and the low transparency about the status of the process. There was then a managerial decision to intensify the use of Artificial Intelligence in a context of digital transformation using the NPS as a parameter.

Keywords: net promoter score, customer satisfaction and digital transformation

NPS DA ZURICH SANTANDER: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MELHORIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O CASO EM SI

Introdução

A Zurich Santander é uma joint-venture criada em 2011 a partir da parceria entre dois dos maiores conglomerados do mundo nos setores segurador e financeiro: Grupo Zurich e Banco Santander. No Brasil a empresa ocupa a quinta posição nos segmentos de Vida e Previdência e a oitava colocação no mercado geral de seguradoras. Dada a participação de mercado relevante no setor, a Zurich Santander se viu desafiada a aprimorar seu principal processo, o de análise e pagamento de sinistros. Sob a pressão das avaliações não positivas dos clientes por meio do Net Promoter Score - NPS e dos gerentes de atendimento, a seguradora observou que havia alguns atritos no relacionamento com os clientes, incluindo a percepção do usuário perante o processo de análise e a baixa transparência sobre o status do processo. Durante a pandemia da Covid-19 esses problemas se acentuaram resultando na decisão gerencial de intensificar o investimento em tecnologia para melhoria do relacionamento utilizando como parâmetro os indicadores de NPS dentro de um contexto de transformação digital.

O caso de ensino apresentará como é a estrutura e a organização da Zurich Santander, como era o processo de análise e pagamento de sinistros, apresentando então as mudanças realizadas a partir da leitura dos indicadores NPS.

Este caso foi construído a partir de dados primários da empresa, além de outras referências disponíveis.

Estrutura e organização da Zurich Santander

A joint-venture criada em 2011 está presente no Brasil, Argentina, Chile, Uruguai e México, com sede na Espanha. Seu modelo de negócio bancassurance (venda dos seus produtos através dos canais bancários) tem o Santander como canal de distribuição. A Zurich Santander oferta seguros, previdência e planos odontológicos e possui como propósito “inovar diariamente para que as pessoas e seus projetos estejam protegidos e nosso setor seja cada vez mais humano, ético e sustentável”. A base de clientes atual conta com mais de 8,5 milhões de clientes no Brasil, mais de 350 colaboradores, 5,8 bilhões em prêmios de seguros vigentes, R\$ 72 bilhões de ativos sob gestão em planos de previdência e mais de 39 mil beneficiários do plano odontológico. Além do destaque nos segmentos de Vida e Previdência a empresa se situa na oitava colocação no mercado geral de seguradoras (ZURICH-SANTANDER). Os serviços e operações da organização receberam importantes títulos de entidades representativas do mercado financeiro reforçando o valor de suas práticas de gestão de pessoas e de seus produtos, entre os quais destacam as premiações:

- GPTW Nacional, como uma das 35 melhores empresas para trabalhar do Brasil.
- GPTW Instituições Financeiras, ocupando o segundo lugar no ranking do segmento das seguradoras.
- “Finanças Mais 2022”, sendo apontada como líder no ranking de Seguro Patrimonial pela sexta vez consecutiva (ODONTO SANTANDER, 2023).

Melhoria do NPS por meio da transformação digital com IA

O processo de análise de sinistros é um dos pontos críticos no processo de serviço de seguros. Após a etapa de adesão ao serviço, o cliente só interage de modo relevante com a seguradora no momento da solicitação do valor segurado do serviço adquirido pelo cliente. O usuário beneficiado normalmente está diante de um momento delicado em sua vida, podendo ser a perda de um bem ou ente querido. Pela circular da SUSEP nº667/22, a seguradora possui o prazo máximo de análise de 30 dias após o recebimento de todos os documentos. No entanto o tempo percebido entre o mal sofrido e o prazo legal causa muita insegurança e frustração, visto que que ninguém contrata um seguro esperando usá-lo, mas ao usar espera agilidade, transparência e empatia, independente da resolução citada. A indústria de seguros é uma indústria madura e fortemente regulada, no entanto a Zurich Santander entendeu que precisava se transformar, impulsionada pela baixa nota de NPS, solicitações da Rede de Agências em nome dos clientes e propriamente dos clientes através do volume de reclamações. Foi então que em 2020 a seguradora iniciou a transformação no processo de análise de sinistros, investindo assim em tecnologia para substituição de plataforma de sinistros, uso de inteligência artificial para análise de documentos e mudança no processo de análise.

Através da análise das vozes dos clientes obtidas das reclamações, NPS e provenientes dos gerentes de relacionamento, foi possível observar que: apesar da análise de sinistro ser realizada dentro do prazo previsto pela resolução da SUSEP nº667/22, o prazo era percebido como longo, o processo era moroso para abertura de sinistros através do Call Center, eram solicitados algumas vezes o mesmo documento e havia dependência do Call Center para saber o status do seu sinistro.

O processo consistia em o cliente ter somente a opção de abertura do sinistro via Call Center (aqui observou-se a ausência de multicanalidade para abertura de sinistro), com ainda restrição de horário de atendimento. Já os documentos comprobatórios, estes eram enviados pelo cliente para uma caixa de e-mail corporativa (aqui observou-se risco de falha de recepção de documentos por problema de tráfego de e-mails). Então a empresa parceira responsável pela análise dos documentos baixava os documentos e retornava ao cliente, via contato telefônico ou e-mail, para esclarecer se faltavam documentos ou se estavam inelegíveis. Solicitando ao cliente retornar via e-mail com a documentação faltante, então a empresa parceira analisava novamente a documentação, mas não necessariamente era o mesmo analista quem à analisava. Nesta etapa ainda havia dificuldade de contato com o cliente, o que dificultava a solução do processo. Ocasionalmente muitas vezes solicitação de novos documentos comprobatórios por interpretações distintas (aqui observou-se risco de perda de histórico). Além disso, somente os analistas eram responsáveis pela análise dos documentos, não era utilizada tecnologia para análise (aqui observou oportunidade de redução de tempo na análise e redução do risco de falha de recepção de documentos por problema de tráfego de e-mails). Por fim, o sistema de gestão do sinistro não permitia visibilidade do status do sinistro pelas áreas de atendimento e nem a guarda dos documentos num único repositório. Então caso o cliente ligasse para saber do status do seu sinistro, as áreas de atendimento precisavam abrir um chamado para que a empresa responsável pela análise do sinistro pudesse responder (aqui observou-se falta de transparência).

Foi então que em 2020, em plena pandemia do COVID-19 foi dada a largada para a transformação no processo de análise e pagamento de sinistros, com investimento em tecnologia e mudança de processos. Foi desenvolvido o Portal de Sinistros, este sistema foi criado com o objetivo de ser um front de autoatendimento do cliente, gestão na análise dos sinistros pela seguradora e suporte para os times de atendimento. Então através dele o cliente pode abrir o sinistro (acessível através do site do Santander), anexar os documentos necessários para análise do sinistro, atualizar dados de contato e acompanhar de forma on-line o status do seu sinistro. Já a seguradora utiliza o Portal de Sinistros como ferramenta única para análise dos sinistros, tendo a guarda de documentos, histórico das análises realizadas e interações com

os clientes. O Portal de Sinistros também é utilizado pelas áreas de atendimento no caso de o cliente buscar estes canais para saber do status do seu sinistro. Com este portal foi possível ainda implantar a multicanalidade para abertura de sinistro e trazer transparência do status do sinistro nos canais de atendimento. Por meio de bases de dados e analytics dessa plataforma tecnológica obteve redução do tempo de conferência de informações. Em paralelo a agilidade, a empresa conseguiu eliminar a perda de documentos comprobatórios, bem como os cliente passaram a interagir ativamente no processo diminuindo assim a sensação de espera, e necessidade de retrabalho ou incerteza se o documento foi aceito no processo. Esses fatores foram acompanhados por verificações de atividades sempre se relacionando com o NPS atribuído pelos usuários do sistema. Já a Inteligência Artificial foi utilizada para analisar e validar os documentos recebidos, de alguns produtos comercializados. Dentre as técnicas implantadas a organização investiu em NLP - natural language process (utilizada para análise da descrição do sinistro), OCR - optical character recognition (utilizado para validação de documentos) e do chatGPT como ferramenta auxiliar no natural language process que está em desenvolvimento. Além disso, profissionais especialistas em seguros passaram a fazer atendimento direto dos clientes por vídeo-chamada ou ligação telefônica, dando o suporte às necessidades específicas durante o processo de sinistro. Os mesmos profissionais obtiveram condições e autorizações de tomada de decisão sobre a todo o processo de análise do sinistro. As avaliações indicaram que houve aumento da empatia do cliente e maior percepção de agilidade na análise por parte da empresa. Os analistas que antes eram generalistas, passaram a ser especializados. Por fim, essa nova forma de organizar e operacionalizar o serviço melhorou na predição da análise da validação dos sinistros. Foi validado a partir da implantação dessa sistemática um modelo de classificação da criticidade dos sinistros do Seguro Residencial e do Seguro Cartão Protegido, para serem encaminhados a uma esteira específica, que implicou positivamente no tratamento das informações de maneira ágil e simplificada, tudo interligado a plataforma do Portal de Sinistros.

De forma sintética o quadro 1 contrasta o que mudou através da tecnologia customizada pelos indicadores de NPS:

Quadro 1 - O que mudou no processo usando tecnologia

ITEM	ANTES	DEPOIS
Abertura do sinistro	Call Center	Call Center + Portal de Sinistros (site Santander)
Envio de documentos	Via e-mail	Via Portal de Sinistros (site Santander)
Status de sinistros	Abertura de solicitação de status pelas áreas de atendimento à empresa parceira que realiza a análise	On-line através do Portal de Sinistros, pelo cliente e áreas de atendimento
Priorização de casos críticos	Não havia	Criada funcionalidade no Portal de Sinistros
Análise da descrição do sinistro	Manualmente pela empresa parceira	Inteligência artificial para alguns produtos
Análise dos documentos enviados	Manualmente pela empresa parceira	Inteligência artificial para alguns produtos
Armazenamento de documentos	Mais de um local de repositório de documentos	Único local, através do Portal de Sinistros
Histórico de interações com o cliente	Em mais de um sistema	Único local, através do Portal de Sinistros

O impacto das operações gerou 20 pontos a mais no NPS da Zurich Santander com redução do tempo médio de pagamento em 37% e 13% no número de reclamações relacionadas a sinistros. Além do indicador objetivo avaliado, a seguradora recebeu em junho de 2023 a premiação pelo “Pega World Inspire 2023: *Insurance Transformation Simplified. Zurich Santander’s Journey from traditional to digital*” em evento realizado em Las Vegas nos EUA.

Melhorias futuras

Como resultado das melhorias implantadas, a Zurich Santander acredita que outros negócios de suas empresas constituintes da *joint venture* irão usar esse modelo de transformação digital supervisionado por NPS. O caso apresentado foi considerado benchmarking para os outros segmentos que ainda estão em modelo manual de operação e que possuem avaliações não positivas de NPS.

Referências

ZURICH-SANTANDER. **Nossos números no Brasil**. Disponível em: <https://www.zurich-santander.com.br/>. Acesso em: 02 jul. 2023.

ODONTOSANTANDER. **Relatório da administração**. 2023. Disponível em: https://www.odontosantander.com.br/pdf/zs_demo_financ_2022.pdf. Acesso em: 02 jul. 2023.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

Este caso de ensino tem como objetivo apresentar o caso da Zurich Santander, uma grande *joint venture* do ramo segurador, que se viu desafiada a transformar seu processo de análise de sinistros (processo *core* numa seguradora) diante da baixa satisfação dos seus clientes e reclamações relacionadas ao processo de análise de sinistros. Neste caso de ensino são apresentadas as principais ações realizadas pela empresa para melhorar estes indicadores, investindo em nova plataforma de sinistros, uso de inteligência artificial, alterando o processo de análise de sinistros e mudando de analistas generalistas para especialistas.

Fontes e métodos de coleta

Este caso de ensino foi construído em sua maior parte com dados primários, através de entrevistas com o Gerente de Inovação e com a Gerente Sênior de Sinistros. Também foram coletados dados secundários através do site da empresa Zurich Santander e relatórios públicos.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Este caso de ensino se faz necessário para apresentar aos alunos como indicadores qualitativos, como o NPS e volume de reclamações requerem um olhar amplo aos processos da empresa, muitas vezes indo além da melhoria contínua, mas requerendo grandes investimentos em tecnologia e alteração considerável em processos existentes. Sendo importante os alunos conseguirem correlacionar o que a literatura apresenta sobre transformação digital e satisfação do cliente com as mudanças que foram realizadas na Zurich Santander.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

As disciplinas sugeridas para o uso do caso são: Varejo, Marketing, Comportamento do Consumidor e Marketing Analítico e é adequado para programas de graduação e pós-graduação.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Abaixo estão relacionadas sugestão de questões para discussão com os alunos, a depender da disciplina que será utilizada.

1) O que é a transformação digital nas empresas? E o que é necessário para que ela ocorra nas empresas?

A transformação digital segundo Peixoto (2021) é uma mudança na forma de competição das empresas no mercado. É o amadurecimento de tecnologias que facilitaram as transações e as comunicações, habilitando as empresas a competirem de uma forma mais eficiente.

Segundo Verhoef (2021) transformação digital ocorre em resposta às mudanças nas tecnologias digitais, aumentando concorrência digital e o conseqüentemente o comportamento do cliente digital. Sendo que dentro das empresas ela pode ser considerada em três etapas: digitização (tradução livre), digitalização e transformação digital. Considerando ainda que os três imperativos para a transformação digital são: recursos digitais, estrutura organizacional, crescimento estratégico e métricas/KPIs.

2) Quais são os desafios ainda enfrentados pelas empresas do varejo para a transformação digital?

Segundo Hisrich (2014) o maior erro de muitas empresas na internet é acreditar que um site atraente e interativo garantirá o sucesso, o que os leva a subestimar as operações de *back-end*. É preciso desenvolver a integração perfeita dos pedidos do cliente com os canais de distribuição e com as capacidades de produção, procurando ser flexível o suficiente para lidar com qualquer desejo específico do cliente.

3) Por que é tão importante que as empresas invistam em transformação digital?

De acordo com Kotler (2021), o bom uso do Big Data, inteligência artificial, *omnichannel* e *machine learning* permitem às empresas terem alta performance nos processos internos da empresa, tornando-as mais eficientes e competitivas.

4) Debater com os alunos se a Zurich Santander tivesse empregado somente a inteligência artificial para redução do tempo de análise de sinistros teria obtido os mesmos resultados em redução do tempo de análise de sinistros?

Não seria o suficiente, pois a substituição do sistema de gestão de sinistros, o Portal de Sinistros, viabilizou o envio de documentos por este canal, registro das análises realizadas, histórico das interações com o cliente, além da possibilidade de autoatendimento para abertura e verificação do *status* do sinistro. Além disso a mudança do perfil de analistas, passando de generalistas para especialistas, bem como a criação de esteira de casos críticos também colaboraram consideravelmente com a redução do tempo de análise de sinistros.

5) Quais outras sugestões os alunos podem dar para melhoria nos indicadores de NPS e redução de reclamações relacionadas a redução do tempo de análise de sinistros?

Resposta aberta.

6) Discutir com os alunos como o modelo de atendimento dos clientes da Zurich Santander foi impactado com os investimentos em tecnologia.

Foi altamente impactado, pois além da substituição do sistema de gestão de sinistros, que traz percepção positiva pelo cliente através do autoatendimento, observa-se também redução tempo de análise através da centralização de documentos e informações acerca do sinistros num mesmo local, além da transparência sobre o *status* do sinistros e respectivas pendências a todas as áreas de atendimento. O modelo de atendimento também foi impactado pela tecnologia com o uso de inteligência artificial, que realiza análise de informações e documentos fornecidos pelos clientes.

7) Debater com os alunos como a metodologia do NPS colaborou nas mudanças feitas no processo de análise de sinistros.

Analisando as notas e comentários dos clientes foi possível observar que a Zurich Santander precisava reduzir o tempo de análise do sinistro e ao mesmo tempo torná-lo mais empático. Mesmo estando amparada pela resolução SUSEP nº667/22, que regula o prazo máximo de 30 dias para análise de um sinistros, os clientes percebiam esse prazo como longo. Aqui vale trazer a reflexão aos alunos sobre que o valor deve ser percebido pelo cliente e não somente pela empresa, segundo (FALCÃO, 2016).

Possível organização da aula para uso do caso

Todos os alunos devem ler o caso com antecedência à aula e aprofundar o entendimento sobre a Zurich Santander através do *site* da empresa ou do próprio Santander e notícias sobre ela, com o intuito de imergirem nos temas abordados nesse caso de ensino. Já para alunos de pós-graduação, é interessante também que sejam orientados para refletirem sobre quais outras empresas que conhecem que aplicam estratégias similares relacionadas à inteligência artificial, comportamento do consumidor e transformação digital; o objetivo é que possam enriquecer o debate em aula.

O tempo de aula será de aproximadamente 160min, dependendo da profundidade e quantidade de alunos em aula, o que poderá prolongar o debate de forma enriquecedora.

A tabela abaixo apresenta a sugestão de organização da aula:

Duração	Atividade
30'	Etapa 1 – apresentação de conceitos O professor deve discorrer sobre os conceitos apresentados nesse caso de ensino, apresentando conceitos da literatura que o professor tenha conhecimento e/ou recorrendo aos conceitos apresentados nas questões desse caso.
60'	Etapa 2 – apresentação do caso Os alunos devem ser divididos em 3 grupos, onde terão 30min para se organizarem para apresentação dos temas conforme sorteio: o grupo 1 deve apresentar a Zurich Santander, utilizando-se das informações apresentadas nesse caso de ensino e em informações

coletadas previamente à aula, conforme orientação dada pelo professor. O grupo 2 deve apresentar as insatisfações dos clientes e o grupo 3 as ações que foram realizadas para redução da insatisfação. Em seguida cada grupo terá 10min para apresentar os pontos levantados em grupo, para todos os alunos da aula.

50'

Etapa 3 – debate sobre as questões propostas

Nesse momento o professor deve realizar as perguntas propostas nesse caso de ensino, buscando promover a interação e o debate entre os alunos.

Para os alunos da pós-graduação, este é o momento em que os alunos devem trazer os exemplos de empresas que pesquisaram previamente à aula, que aplicam estratégias similares de inteligência artificial, comportamento do consumidor e transformação digital.

20'

Etapa 4 – Conclusão

O professor deve trazer os principais pontos levantados pelos alunos, ressaltando de forma resumida os conceitos tratados durante a aula e por fim sanar as dúvidas dos alunos.

Sugestões de bibliografia

FALCÃO, Roberto; MAZZERO, Samantha; CAMPOMAR, Marcos; TOLEDO, Geraldo. **A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento**. V.6, nº2, p. 25-41. Maringá: RIMAR, Jul./Dez. 2016.

HISRICH, Robert D, PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9ª edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. 1ª Edição. São Paulo: Sextante, 2021.

PEIXOTO, Eduardo C. **Transformação digital: uma jornada possível**. São Paulo: Jandaíra, 2021.

VERHOEF, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. **Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda**. Journal of Business Research. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478>. Acesso em 02 jul. 2023.