

ESTUDO DO SEIS SIGMA ENTRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ENTRE AS SEGURADORAS E AS CONCESSIONÁRIAS

Autores

Adailza Melo dos SANTOS
Fabricio Ferreira CARDOSO

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

Bruna Grasseti FONSECA
Elizangela CALDEIRA

Docentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

Resumo

Os clientes que compram os seus veículos acabam esperando por muito tempo para obter o seu seguro do veículo e devido a demora, muitas vezes acaba saindo da concessionária com o seu automóvel sem cobertura. Este problema acaba sendo gerado devido a demora de comunicação entre os corretores e as concessionarias. O proposito deste trabalho foi mostrar a eficiência de tempo entre os envolvidos usando a ferramenta de qualidade Seis Sigma e com isso otimizando o trabalho e fazendo com que o cliente fique satisfeito. O presente trabalho mostra os benefícios da ferramenta de qualidade Seis Sigma no processo de comunicação entre empresas, visto que devido os problemas de comunicação entre corretoras e concessionarias, vem ocasionando perdas de clientes, insatisfação e demora no processo de efetivação de seguros. Seis Sigma irá melhorar o processo de comunicação entre empresas e com isso agilizar a efetivação de seguros e melhorar a satisfação do cliente.

Palavras - chave

Atendimento ao cliente, Comunicação, Seis

1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos os seguros conseguiram adquirir o seu contorno definitivo para diversas áreas: vida, carro, viagem, casa, saúde, previdência, etc. Essas empresas se propagaram com sucesso devido a fatores simples como: aqueles que possuem um bem não querem perdê-lo, e se ocorrer um acidente e correr o risco de perder esse bem, as pessoas desejam ao menos recuperar a quantia que ele vale. Eles dão resguardo a financiamentos que levam a humanidade para frente em termos de saúde, tecnologia, educação, previdência e bem-estar geral ou servindo como um “ajudante” para reedificações pós- calamidades, as seguradoras sem dúvida são grandes ajudantes (SALVADOR; TORRALVO, 2012).

No mundo globalizado onde tudo é resolvido muito rápido, ainda há problema nos processos entre as corretoras e concessionárias que dificultam a efetivação do seguro, pois precisam urgente realizar negociações para que os clientes possam sair com seus veículos das concessionárias já assegurados. Este processo precisa ser resolvido, pois há uma grande demora que acaba prejudicando e gerando insatisfação ao cliente (SANTANA, 2010).

Segundo Pande et al (2001), o Seis Sigma foi desenvolvido inicialmente com o intuito de reduzir o número de defeitos no processo. De acordo com Bigelow (2002 apud Scatolin 2005), para se garantir a eficiência operacional, tem-se que providenciar para os agentes de mudanças as ferramentas e treinamentos adequados para que cada função seja executada de maneira correta. A excelência operacional envolve um ciclo com claro estabelecimento, efetiva comunicação e constante avaliação dos requisitos dos clientes.

A empresa onde será proposto a utilização da ferramenta no segmento de seguros encontra-se em uma situação estável em relação aos esforços de melhoria e redução de desperdícios, visando qualidade e tempo. No entanto, percebe-se ainda, como será mais bem detalhada na aplicação prática, a existência de muitos problemas, tanto em relação a atrasos de pedidos de cotação, altos índices de reclamação e necessidades de reprocessos (SHIGUEO; KUNIYOSHI, 2016).

De acordo com a situação da empresa o trabalho busca como melhorar os processos trazendo satisfação aos clientes através da ferramenta Seis Sigma.

O objetivo deste trabalho é propor a aplicação dos conceitos da metodologia Seis Sigma entre uma empresa de seguros e concessionárias, visando melhorias neste processo, excelência no atendimento e redução do tempo.

O programa Seis Sigmas será utilizado para resolver um problema de comunicação entre a concessionária e os corretores no qual está gerando insatisfação do cliente, onde será realizado parcerias entre os envolvidos, fazendo com que os corretores realizem benefícios para aquela determinada concessionária, o corretor já irá receber os dados para providenciar as cotações e o contato imediato com o futuro Segurado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1.EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Pode-se dizer que a história da qualidade começou com a Revolução Industrial e a

disseminação da produção em série. Após a Revolução Industrial, com a produção em larga escala e com a escassez de mão de obra especializada, tornou-se cada vez mais difícil controlar os resultados, ou seja, as características desejáveis dos produtos (GARVIN, 1992).

Os responsáveis pela revolução japonesa da qualidade foram a JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) e os estatísticos W. E. Deming, Shewhart, Kaoru Ishikawa e Joseph M. Juran.

Nos anos seguintes, Armand V. Feigenbaun lançou o livro “Total Quality Control: engineering and management” do qual surgiu o conceito de TQC. Philip B. Crosby, criou o conceito de “defeito-zero” no qual tudo pode ser bem feito da primeira vez.

De acordo com a NBR ISO 9000, gestão da qualidade compreende um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”. A gestão da qualidade se fundamenta na visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000).

A respeito das ferramentas de qualidade, o último a surgir foi o Seis Sigma, criado pela Motorola em 1980. No Brasil, o Seis Sigma foi disseminado a partir de 1997, quando o Grupo Brasmotor introduziu o programa em suas atividades e apurou em 1999 ganhos de R\$ 20 milhões (WERKEMA, 2002).

Segundo Rotandaro (2002), o objetivo do método Seis Sigma não é alcançar seis sigmas de qualidade apenas, e sim melhorar a lucratividade através da redução da variação organizacional. A essência da metodologia Seis Sigma é a melhoria da eficiência e da eficácia através de rigor e disciplina. É um alinhamento estratégico realizado através de indicadores de desempenho relacionados à organização e às prioridades estratégicas como alvos de melhoria. Em sua natureza, é um sistema de mensuração das variações de um processo que pode determinar o quanto se está próximo da excelência em termos de desempenho (ECKES, 2001).

E aqui se define, com perfeição, talvez o que se pode chamar de a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade: inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos. Em outras palavras: fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena” (PALADINI 2004).

2.1 .A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA SEIS SIGMA.

Hoje, o Seis Sigma é compreendido como uma prática de gestão, que visa melhorar a lucratividade de empresas de qualquer setor de atividade, sejam produtos ou serviços (HAHN et al., 2000).

Seis Sigma é reduzir continuamente a variação nos processos, visando eliminar os defeitos ou falhas nos produtos e serviços (LINDERMAN et al., 2003).

Para Santos (2010), Seis Sigma é uma abordagem que impulsiona a melhoria do desempenho do negócio e a valorização da satisfação dos clientes, por meio do enfoque estratégico de gerenciamento; da aplicação do pensamento estatístico em todos os níveis de atividades; do uso de indicadores de desempenho; da utilização de uma metodologia sistematizada que integre técnicas variadas para se avaliar e otimizar processos; e da aprendizagem decorrente da capacitação e comprometimento das pessoas.

Um fator importante na implementação do programa Seis Sigma, a seleção e o gerenciamento dos projetos, pois a falta de habilidade na escolha e condução de um projeto pode

consumir tempo e recursos que depois geram frustrações e insucessos (BAÑUELAS; ANTONY, 2004).

Pande, Neuman e Cavanagh (2000), define que o Seis Sigma é unicamente orientado pelo bom entendimento das necessidades dos clientes, pelo uso disciplinado dos fatos concretos, dados e análises estatísticas, e pela atenção diligente ao gerenciamento, melhoria e reinvenção dos processos dos negócios.

Trad e Maximiano (2009), afirmam que os textos sobre Seis Sigma são igualmente unânimes quanto à importância de recursos humanos preparados para o desafio de sua implantação. O Seis Sigma abrange uma ampla gama de melhores práticas e competências empresariais (algumas avançadas, algumas de senso comum), que são ingredientes essenciais para o sucesso e crescimento. É evidenciado que o Seis Sigma é muito mais do que um método analítico baseado em estatísticas detalhadas (Pande, Neuman & Cavanagh, 2000).

Uma metodologia que está se consolidando no mundo dos negócios e possibilitando grandes conquistas às empresas é o Seis Sigma, um método que se concentra na diminuição ou eliminação da incidência de erros, defeitos e falhas em um processo. A metodologia Seis Sigma visa também reduzir a variabilidade do processo (SMITH e ADAMS, 2000).

Ela pode ser aplicada na maioria dos setores da atividade econômica. Alcançar o Seis Sigma significa reduzir defeitos, erros e falhas a zero e atingir a quase perfeição no desempenho dos processos. A metodologia associa um rigoroso enfoque estatístico a um arsenal de ferramentas que são empregadas com o objetivo de caracterizar as fontes da variabilidade para demonstrar como esse conhecimento pode controlar e aperfeiçoar os resultados do processo (WATSON, 2001).

As ações de um programa Seis Sigma está nos processos, como projetos de produtos e serviços, medidas de desempenho, melhora da eficiência e da satisfação do cliente. Seis Sigma engloba ferramentas e práticas que substituem hábitos reativos por um estilo de gerenciamento dinâmico, receptivo e proativo. Ser proativo significa agir antes dos eventos. No Seis Sigma os métodos utilizados para criar, monitorar e melhorar o sistema de negócios são: (i) gerenciamento do processo; (ii) melhoria do processo; e, (iii) projeto/reprojeto do processo (PANDE; NEUMAN; CAVANAGH, 2001).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM SEGURADORAS E CONCESSIONARIAS.

Atender o cliente com qualidade pode ser o diferencial entre tornar o cliente um consumidor ou ver o cliente ir embora. É muito comum pessoas procurarem determinado serviço e não ser bem atendidas, e às vezes até mal atendidas, isso leva o consumidor a nunca mais voltar na loja (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Segundo o mesmo autor, o cliente é um recurso de entrada para uma empresa, por isso é preciso saber o que ele necessita o que espera do serviço. Além disso, o cliente é o juiz final que avalia se a qualidade do serviço atende as exigências e o que determina o sucesso da empresa em longo prazo.

Sendo um prestador de serviços, o corretor de seguros precisa estar atento à qualidade no atendimento prestado aos seus consumidores, pois a partir do momento que ele descuidar, deixar de dar a atenção e a orientação desejadas, corre o risco de perdê-los (SILVA, 2006). Além de que, no passado os corretores apresentaram com uma postura não profissional, pois

não eram tão bem preparados como hoje, deixando no cliente uma impressão errada do seu 60 papel (LAS CASAS, 2003)

“Um estudo mostrou que 75% dos compradores da Toyota estavam muito satisfeitos, e cerca de 75% afirmaram ter a intenção de comprar novamente um Toyota. Assim, o cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, o que cria nele um alto nível de lealdade” (KOTLER, 1999).

Assim como o conceito da qualidade muda no decorrer do tempo, as necessidades do cliente também mudam, é importante que as empresas fiquem cientes e busquem compreender o que satisfaz o cliente, pois a voz do cliente deve orientar a melhoria em serviços. Isso ocorre em empresas que realizam pesquisas junto aos seus consumidores sobre qualidade de serviços para captarem e disseminarem informações úteis para as decisões (BERRY, 1996).

Dentre os fatores que levam algumas empresas a implantarem um programa de qualidade, destacam-se a necessidade de proporcionar a satisfação do cliente, alcançando as classes A e B, oferecer um produto de qualidade e um atendimento diferenciado. Segundo mesmo autor “Qualidade significa não só ausência de defeitos, mas também que o produto oferece a satisfação que o cliente busca”.

“O cliente insatisfeito responde de forma diferente”. Enquanto o cliente satisfeito fala, em média, com três pessoas sobre sua boa experiência com o produto, o insatisfeito queixa-se do produto com onze (KOTLER, 1999). Segundo Albrecht (1998), a apatia, a frieza, a inflexibilidade, no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora e a desorganização no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços.

2.3.1 QUALIDADE NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

De acordo com , Grönroos (2003) e Fornell (1991), afirmam que o mais importante é a definição do que seja qualidade sob a ótica do cliente. Assim, para esses autores, qualidade é a conformação às especificações do cliente, e o que vale é o que o cliente percebe como qualidade. Qualidade não pode ser separada do processo de serviço (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

O conceito de informação deriva do latim e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação (ZHANG, 1988). Mas na realidade existem muitas e variadas definições de informação, cada uma mais complexa que outra. Podemos também dizer que Informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, informação é tudo o que reduz a incerteza. Um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele (ZORRINHO, 1995).

Segundo Greenwood (apud Cautela e Polioni, 1982), "a informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão", mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente.

Segundo Reis (1993), "para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo

correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados".

Estamos vivendo uma época de grandes mudanças, e para Daft (2008), são vários os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia e ascensão do e-business, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrônicas

Para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

3.APLICAÇÃO DO SEIS SIGMA COMO MELHORIA DE COMUNICACAO

Torna-se necessário melhorar a comunicação e torná-la eficaz para que haja cooperação e coordenação, sempre imprescindíveis ao incremento da produtividade nas empresas, onde os problemas de comunicação numa organização não podem ser separados de outros problemas como compensação, condições de trabalho, qualidade de supervisão, estrutura organizacional e métodos de trabalho. Torna-se indispensável à elaboração de uma estratégia de comunicação eficiente que leve em conta as variáveis internas e externas da empresa, para que realizem as reformas que se afiguram úteis, é preciso fazer um diagnóstico prévio dos sistemas de comunicação (ZEREDO, 2011).

A aplicação da ferramenta de qualidade Seis Sigma ocorre com o apoio de uma série de ferramentas para a identificação, análise e solução de problemas, com acentuado embasamento na coleta e tratamento de dados, e com suporte estatístico (HONG; GOH, 2003).

A ferramenta Seis Sigma foi utilizada para melhorar o processo de comunicação entre as concessionárias e as corretoras, foi desenvolvido um sistema onde na compra do veículo, os dados serão preenchidos pelo vendedor e automaticamente o corretor parceiro estará recebendo os dados do veículo e também dados do comprador e assim o cliente estará recebendo o contato do corretor antes que o mesmo retire o veículo da concessionária sem seguro.

Com essa parceria os vendedores irão receber juntamente a comissão da venda do veículo, também irá receber pela indicação, após o seguro efetivado e também fechando parcerias com promoções dentre os modelos mais vendidos pela determinada concessionária.

Para avaliar periodicamente a satisfação do cliente, realizar após a venda do veículo e também a efetivação do seguro, cliente receberá um contato para avaliar o atendimento e agilidade do trabalho realizado em ambas empresas.

CONCLUSÃO

Contudo que foi observado no artigo, conclui-se que a ferramenta Seis Sigma possivelmente poderá resolver o problema de comunicação entre os corretores e as concessionárias, sendo feito o levantamento dos dados e identificado o problema, facilmente será resolvido e, com isso, gerar um melhor faturamento para a empresa.

Deverá ser feito primeiramente uma parceria entre os envolvidos, onde havendo a

indicação do vendedor da concessionária para a corretora, mesmo receba uma porcentagem da comissão pela indicação e para que haja uma comunicação entre os mesmos, realizar a implementação do sistema onde poderá facilitar o envio dos dados do veículo adquirido e também do cliente para o corretor e assim agilizando o processo de efetivação do seguro antes da retirada do veículo, sendo mesmo um email corporativo e canal de atendimento exclusivo entre vendedores e o corretor parceiro.

Com a melhoria realizada através da ferramenta de qualidade Seis Sigma, houve uma mudança na qualidade de atendimento e sanado o problema de comunicação e evoluindo periodicamente o atendimento ao cliente, através da avaliação do cliente.

Portanto, que sendo feito esta parceria, ambos estarão ganhando, resolvendo conflitos que estavam ocorrendo inicialmente, gerando uma sinergia entre as empresas e contribuindo mais um trabalho mais eficiente para o cliente e ágil.

Sendo assim concluímos que o Seis Sigma irá melhorar o atendimento aos clientes, solucionou o problema de comunicação entre os corretores e concessionárias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**, 5.a ed. Editora Pioneira, 256p., 1998

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro, 2000.

BAÑUELAS, R.; ANTONY, J. **Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organizations**. The TQM Magazine, v. 14, n. 2, p. 92-99, 2002.

BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: M. Fontes, 2003. BRAGA, A. **A gestão da informação**. Millenium, 2000.

CAUTELA, A.L.; POLIONI, F.G.F. **Sistemas de informação**. Livros científicos e técnicos. DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FORNELL, C. **National and corporate customer satisfaction indexes**. A presentation at the World Quality Day. Amsterdam: World Trade Center, Nov. 1991.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o Valor do Cliente, Criando Qualidade & Serviços que os Clientes Podem**. São Paulo. Editora Pioneira. 2003.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Revista Gestão & Produção. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 203-219, maio-ago. 2007

HAHN, G. J.; DOGONAKSOY, N.; HOERL, R. **The evolution of six sigma**. **Quality Engineering**, v. 2, n. 3, p. 317- 326, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: < Historia da qualidade – Info Escola Navegando e aprendendo -

http://www.infoescola.com/administracao_/historia-da-qualidade/>. Acesso em: 05/2017.

HONG, G. Y.; GOH, T. N. **Six Sigma in software quality. The TQM Magazine**, v. 15, n. 6, p. 364-373, 2003. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>>. Acesso em: 05/2017.

KUNIYOSHI, **Implementação da Metodologia Lean e Seis Sigma**, 2006

KOTLER, Philip. **A Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo. Editora Prentice Hall. 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7ªed. Rio de Janeiro. Editora LTC. 1999.

LINDERMAN, K. et al. **Six Sigma: a goal-theoretic perspective**. Journal of Operations Management, v. 3, n. 21, p. 193-203, 2003.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004..

_____ **Avaliação estratégica da qualidade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. **Estratégia seis sigma: como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PANDE, PETERS S.; ET AL. **Estratégia Seis Sigma: Como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando se desempenho**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 472 p.

ROTANDARO, G. R. **Seis sigma: estratégia gerencial para melhoria de processo, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002

SALVADOR; TORRALVO **importância das Seguradoras no Brasil**, 2016 SANTANA, R. **Centro de qualificação do corretor de seguros**, 2010.

SANTOS, A. B. **Contribuições do Seis Sigma ... em multinacionais**. Revista Prod. v. 20, n. 1, p. 42-53, 2010. SCATOLIN, ANDRÉ CELSO. **Aplicação da Metodologia Seis Sigma na Redução das perdas de um processo de manufatura**. Dissertação de Mestrado, 155f., 2005.

SILVA, MARY APAR. F. SILVA. **Um modelo para a gestão da qualidade no processo de prestação de serviços de seguros**. Florianópolis, 2006.

SMITH, B. & ADAMS, E. LeanSigma: advanced quality. Proc. 54th Annual Quality Congress of the American Society for Quality, Indianapolis, Indiana, mai./00.

WATSON, G.H. **Cycles of learning: observations of Jack Welch**. ASQ Publication, 1, (1): 45-58, nov./01. WERKEMA, M. C. C. **Criando a Cultura Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, v. 1, 2002a.

ZHANG, Y. Definitions and Sciences of information. Information. Processing & Management, V.24, nº4., 1998. ZORRINHO, C. **Gestão da Informação. Condição para Vencer**. lapmei pg.15., 1995.

ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **The behavioral consequences of service quality.**
Journal of Marketing, v. 60, Apr. 1996.