

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RINALDO DA SILVA

ÍNDICE DE DEMANDAS DE CLIENTES NOS SINISTROS DE AUTOMÓVEIS

CURITIBA

2014

RINALDO DA SILVA

ÍNDICE DE DEMANDAS DE CLIENTES NOS SINISTROS DE AUTOMÓVEIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Gestão Estratégia, do curso de Especialização MBA em Gestão Estratégia, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo, ao meu querido e saudoso pai Ozair da Silva (in memoriam), exemplo da verdadeira coragem e humildade para enfrentar as mais difíceis adversidades da vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força, além de iluminar meu caminho.

A Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de fazer o curso.

Ao meu orientador Dr. Egon, pelo suporte, pelas suas correções e incentivos.

A minha mãe Ruth, ao meu filho Gabriel pelo amor e compreensão pelos momentos ausentes.

Em especial a minha namorada Caroline, por compartilhar esse momento, pelo incentivo e suporte incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente me apoiaram, o meu muito obrigado.

“Aprenda a distinguir ganho de perda nos assuntos materiais.”

(MUSASHI, 2010)

RESUMO

Destaca a satisfação dos clientes na prestação dos serviços pela seguradora durante a regulação dos sinistros de automóveis. Aborda a análise dos índices de contatos realizados pelos segurados que sofreram algum sinistro, propondo medidas que auxiliem na melhora do atendimento, por meio da realização do levantamento quantitativo dos contatos, identificando o percentual médio mensal, da pesquisa amostral desses e identificação das principais causas com a respectiva análise dos resultados e apresentação de plano de ação. O estudo foi elaborado na Área de Sinistro Automóvel do Grupo Segurador BB&MAPFRE abrangendo segurados de todo o país. As informações foram apuradas em consultas no banco de dados e na realização de pesquisa junto aos clientes. Baseado nos conceitos da qualidade total e gestão da informação, através do método da Análise de Pareto, do método de solução de problemas QC Story e do Ciclo PDCA, com a utilização de pesquisa mercadológica e da ferramenta de Plano de Ação 5W1H. De posse das informações de contatos no banco de dados é apurado o resultado do índice de demandas dos clientes, mas ainda sem conhecer as causas, uma amostra é selecionada para conhecimento dos principais motivos, desmembrando e classificando as causas; com o diagnóstico para identificação do problema, os motivadores principais são observados e avaliados, possibilitando a construção de um plano de ação. Conclui que cinco causas são os principais motivadores dos contatos: A liberação ou prorrogação do carro reserva, demora no pagamento da indenização, na realização da vistoria, na autorização dos reparos e na entrega das peças; apresentando propostas de ações preventivas e corretivas, visando à implantação dos procedimentos necessários aos bloqueios dessas causas principais e servindo como ferramenta para melhoria da qualidade, satisfação dos clientes e, principalmente, para redução do índice de demandas dos clientes nos sinistros de automóveis.

Palavras-chave: Qualidade; Prestação de Serviços; Pesquisa Mercadológica; Plano de Ação 5W1H; Ciclo PDCA; QC Story.

ABSTRACT

Stands out the customer satisfaction in the provision of services by the insurer during the regulation of car claims. Discusses the analysis of indices contacts made by insured persons who suffered some claims, proposing measures that assist in improvement in cares, by conducting the quantitative survey of contacts, identifying the average monthly percentage of these sample research and identification of the main claims where the respective analysis of the results and presentation of an action plan. The study was conducted in Automobile Claims Department of the Insurance Group BB& MAPFRE encompassing insureds around the country. The information was ascertained on queries in the database and carrying out research with customers. Based on the concepts of total quality management and information management, via the method of Pareto Analysis, the method of solving problems QC Story of the PDCA Cycle, with the use of market research and the tool Plan of Action 5W1H. Having the contact information in the database is calculated the index result of customer demands, but still without knowledge the causes, one sample is selected for knowledge of the main reasons, dismembering and classifying the causes; with diagnostic for problems identification, the main motivators are observed and evaluated, allowing the construction of an action plan. Concludes that five causes are the main motivators of contacts: The release or extension of the rental car, delay in payment of the indemnity, in performing the inspection, the authorization of repairs and parts delivery; submitting proposals for preventive and corrective actions, aiming at the implementation of the procedures necessary to locks of the main causes and serving as a tool for quality improvement, customer satisfaction, and especially to reduce of the rate of customer demands in car accident claims.

Keywords: Quality; Provision of Services; Market Research; Plan of Action - 5W1H; PDCA Cycle; QC Story.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DO GRUPO SEGURADOR	15
FIGURA 2: CICLO PDCA.....	42
FIGURA 3: EXEMPLO DO GRÁFICO DE PARETO	44
FIGURA 4: COMPOSIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	45
FIGURA 5: PROCESSO DO MÉTODO DO ESTUDO	46
FIGURA 6: ETAPAS DA TRAMITAÇÃO DE INDENIZAÇÃO PARCIAL.....	54
FIGURA 7: ETAPAS DA TRAMITAÇÃO DE INDENIZAÇÃO INTEGRAL	54
FIGURA 8: ETAPAS DA TRAMITAÇÃO DE FURTO E ROUBO TOTAL	54
FIGURA 9: COMPARATIVO ENTRE 1º CONTATO X REINCIDÊNCIA.....	69
FIGURA 10: COMPARATIVO ENTRE 1º CONTATO X REINCIDÊNCIA.....	70
FIGURA 11: COMPARATIVO DO % DE INTERVENÇÕES BB X MAPFRE....	71
FIGURA 12: MOTIVOS DOS CONTATOS.....	72
FIGURA 13: GRÁFICO DE PARETO DOS MOTIVOS.....	73
FIGURA 14: CLASSIFICAÇÃO DOS MOTIVOS.....	74
FIGURA 15: CLASSIFICAÇÃO DOS MOTIVOS.....	74
FIGURA 16: SATISFAÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO	75
FIGURA 17: SATISFAÇÃO SOBRE A SEGURADORA.....	76
FIGURA 18: ITENÇÃO DE RENOVAÇÃO DO SEGURO	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO SEGURADOR – AUTO/2013....	14
TABELA 2: LISTA DE CENTROS DE TRAMITAÇÃO.....	55
TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DAS EQUIPES DE TRAMITAÇÃO.....	56
TABELA 4: BASE DE AVISADOS E INTERVENÇÕES BB E MSG	64
TABELA 5: BASE DE AVISADOS E INTERVENÇÕES MSG	65
TABELA 6: BASE DE AVISADOS E INTERVENÇÕES BB	65
TABELA 7: BASE DA PESQUISA DE CONTATOS	66
TABELA 8: DISTRIBUIÇÃO DOS MOTIVOS DE CONTATOS	67
TABELA 9: CLASSIFICAÇÃO DOS MOTIVOS.....	67
TABELA 10: QUALIDADE DO ATENDIMENTO.....	68
TABELA 11: QUALIDADE DA SEGURADORA.....	68
TABELA 12: OPÇÃO DE RENOVAÇÃO.....	68
TABELA 13: PLANO DE AÇÃO 5W1H – BLOQUEIO DAS CAUSAS.....	81

LISTA DE SIGLAS

BB – Banco do Brasil.

BB&MAPFRE – Banco do Brasil e MAPFRE Seguros.

CEP – Controle Estatístico de Processos

CQ – Controle de Qualidade

CTS – Centro de Tramitação de Sinistros

DFQ - Desdobramento da Função Qualidade

DPA – Danos Próprios de Automóvel.

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

DPVAT – Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres.

II – Indenização Integral.

MAPFRE - Mutualidad de la Agrupación de Propietários de Fincas Rústicas de España.

MSG = MAPFRE Seguros Gerais

ON = Ações Ordinárias

QC – *Quality Control*

QFD - *Quality Function Deployment*

SES – Sistema de Estatística da Susep.

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados.

TI – Tecnologia da Informação

TQC – *Total Quality Control*

TQM - *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo geral.....	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	PROBLEMA	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	PRODUTIVIDADE E QUALIDADE.....	21
2.2	VALOR E SATISFAÇÃO	22
2.3	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	23
2.3.1	A Inspeção da Qualidade.....	23
2.3.2	Controle Estatístico de Processos	24
2.3.3	A Garantia da Qualidade	25
2.3.4	A Gestão da Qualidade Total.....	27
2.4	QUALIDADE E AS NECESSIDADES DO CLIENTE	28
2.5	DADO E INFORMAÇÃO	29
2.6	A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	34
2.7	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	35
2.8	COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES.....	39
2.9	MÉTODO E FERRAMENTAS	40
2.9.1	Solução de Problemas.....	41
2.9.2	Método <i>QC Story</i>	41
2.9.3	Ciclo PDCA.....	42
2.9.4	Pesquisa Mercadológica.....	43
2.9.5	Método de Análise de Pareto.....	44
2.9.6	Plano de Ação	45
3	MATERIAIS E MÉTODO	46
3.1	UNIVERSO E AMOSTRA	47
3.2	MISSÃO, VISÃO, VALORES	49
3.2.1	Missão	50

3.2.2 Visão.....	50
3.2.3 Valores.....	52
3.3 AMBIENTE DE ESTUDO.....	52
3.3.1 Seguro de Automóvel.....	53
3.3.2 Regulação de Sinistros.....	54
3.3.3 Estrutura das Equipas.....	55
3.3.4 Fluxo da Regulação.....	56
3.4 CONTATOS DOS CLIENTES.....	58
3.4.1 Coleta e Análise dos Dados.....	59
3.4.2 Classificação dos Contatos.....	59
3.5 TABULAÇÃO DOS RESULTADOS.....	60
3.5.1 Pesquisa em banco de dados.....	60
3.5.2 Pesquisa por entrevista.....	61
3.5.3 Composição da pesquisa.....	62
4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES.....	64
4.1 RESULTADOS.....	64
4.1.1 Coleta em banco de dados.....	64
4.1.2 Coleta em entrevista.....	66
4.2 OBSERVAÇÃO DO PROBLEMA.....	69
4.2 ANÁLISES.....	73
4.3 PLANO DE AÇÃO.....	79
5 CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
GLOSSÁRIO.....	89
APÊNDICE 1 – PLANOS DE AÇÃO - 5W1H.....	92
APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	94

1 INTRODUÇÃO

Fundada em 1933, na Espanha, a MAPFRE (Mutualidad de la Agrupación de Propietários de Fincas Rústicas de España) nasceu da união de um grupo de proprietários de pequenas áreas agrícolas com o objetivo de prestar assistência a trabalhadores acidentados. Hoje atua em atividades seguradoras, resseguradoras, financeiras e de serviços. A partir de 1984 iniciou aquisições de diversas seguradoras locais na América Latina. Em 1992 comprou a Vera Cruz Seguradora no Brasil e seguiu com a estratégia até 2010, com a criação do Grupo Segurador Bando do Brasil e MAPFRE.

Como resultado de várias aquisições, a MAPFRE torna-se a uma das maiores seguradoras da América Latina. E no dia 05 de maio de 2010, formalizou uma união estratégica com o BANCO DO BRASIL, pela subsidiária integral BB Seguros Participações S.A.. Foram criadas duas sociedades holdings, as empresas do novo Grupo passaram a atuar de forma conjunta no desenvolvimento e comercialização de produtos de seguros no Brasil, nos segmentos de pessoas e ramos elementares, incluindo habitacional, agrícola e veículos.

Apesar de a fusão ter ocorrido em 2010, os processos só foram unidos completamente dois anos depois em 2012. Durante esse período a organização buscava estabilizar os processos e estrutura visando não prejudicar a sua estratégia de crescimento e a qualidade dos serviços prestados. O segmento do produto Automóvel foi um dos integrados no ano de 2012 e, apesar da migração das apólices e sinistros em poder da seguradora responsável pela regulação anterior, o processo de transferência completo correu apenas em abril de 2013.

Com a estabilização da fusão em 2012, no ano seguinte a empresa necessitava continuar crescendo de forma sustentável e em percentual superior ao mercado segurador. O crescimento sustentável visava principalmente gerar resultados financeiros que garantissem a manutenção das suas ações estratégicas e do retorno esperados pelos acionistas.

Para tanto, a empresa apostou na captura de valor com a união da sua marca e a do Banco do Brasil para atrair clientes, auxiliada pela estratégia da melhoria constante no atendimento. Mas para viabilizar o crescimento os preços precisavam ser competitivos também, não os mais baixos, mas competitivos; assim,

baixar os custos operacionais era uma das metas para os próximos anos. Através da racionalização e otimização dos processos mais críticos para o cliente, trazendo ganho perceptível em qualidade e permitindo a transferência da redução de gastos à competitividade.

Para lidar com esse desafio e os problemas decorrentes, a organização definiu nas metas para cada unidade de negócio e rede comercial itens que combateriam eventuais problemas decorrentes dessa decisão. Por exemplo, as Unidades de Negócio receberam uma meta de 82% de satisfação dos clientes, assim nenhuma estratégia de melhoria operacional, precificação ou outra qualquer poderia prejudicar essa meta. Desta forma, a empresa tentou conciliar a estabilização da fusão, crescimento, resultado sustentável e a percepção de melhoria de qualidade pelos clientes.

No ambiente do negócio, a organização apresenta crescimento em percentual superior ao do PIB, no último ano de 2013 o crescimento do mercado foi de 13,40%, enquanto do Grupo BB&MAPFRE foi de 17,9%.

Neste contexto onde os cinco maiores players possuem quase 50% de share do mercado, o desafio é prospectar novos clientes e manter também a fidelização frente às estratégias agressivas destes, característica comum no mercado segurador, pois é mais fácil buscar clientes de outras seguradoras que conquistar novos que não possuem seguro.

Companhias	Prêmio	Share (%)	% Crescimento	Crescimento. R\$
BB E MAPFRE	11.320	16,2	17,9	1.723
05 Maiores <i>Players</i>	31.505	45,1	11,6	3.273
TOTAL MERCADO	69.810	100	13,4	8.229
TOTAL s/ BB E MAPFRE	58.490	-	12,6	6.506

TABELA 1: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO SEGURADOR – AUTO/2013

Fonte: Base SES – SUSEP. Os cinco maiores concorrentes não contempla o Grupo BB&MAPFRE

A estratégia adotada para nortear as decisões da organização nos últimos dez anos e para alcançar essa participação de mercado foi baseada em três pilares, sendo eles:

Atuação Multiproduto: Optando por comercializar vários produtos ao invés de seguir apenas uma única linha de negócio, formando assim um portfolio com vários produtos e soluções personalizadas para os diversos Clientes.

Distribuição Multicanal: Através de diferentes canais de distribuição para comercialização dos produtos, podendo ser o canal corretor, rede bancária, concessionárias, varejo, entre outros distribuidores.

Expansão Territorial: Estando presente em todos os estados do país e buscando estar fisicamente mais próxima de seus clientes e parceiros, contando ainda com a rede de agências do Banco do Brasil, tornando ainda extensa a sua atuação.

A figura 1 demonstra a estrutura da organização:

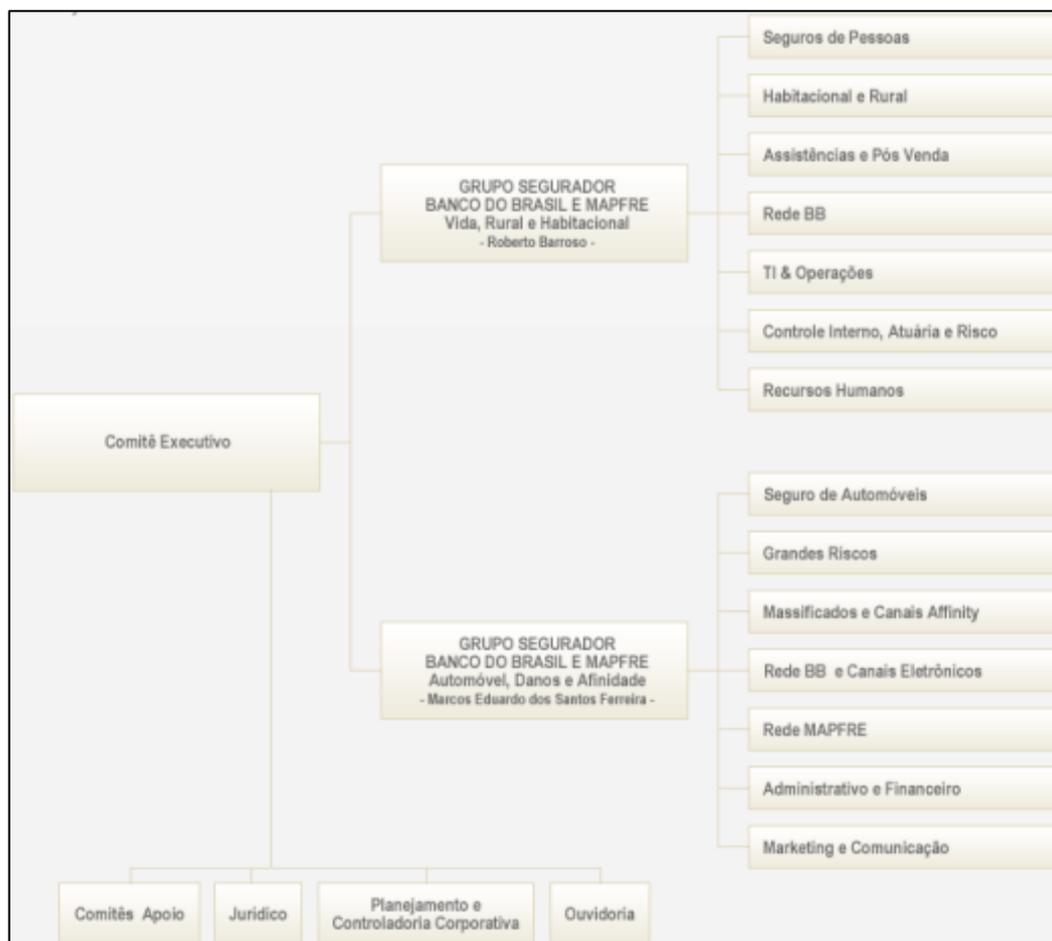


FIGURA 1: ESTRUTURA DO GRUPO SEGURADOR

No contexto organizacional, não apenas pela sua relevância no mercado de seguros, mas também pelo estágio de crescimento em que se encontra a empresa no seu ciclo de vida. No Brasil o mercado de seguros ainda não é desenvolvido, a cultura do seguro não é a mesma que dos países desenvolvidos e as empresas

possuem um desafio comum, que é a exatamente tornar esse mercado algo comum no país. Obviamente, por sua dispersão geográfica, a tarefa não é fácil, mesmo com uma estratégia multicanal e de expansão territorial. Distribuir seus produtos através de diversos canais, além do tradicional Canal Corretor, facilita um pouco o processo, inclusive o de expansão territorial. Alguns canais: Concessionárias de Automóveis, Instituições Financeiras, Cooperativas, Worksite e Negócios Públicos.

Permeando o negócio da empresa, nota-se a existência de uma forte cultura organizacional. Apesar de ser um dos conceitos mais difíceis de ser definido na análise de um ambiente corporativo, pode-se perceber a cultura organizacional facilmente analisando os valores da organização: Atuação ética, respeito por pessoas e suas diversidades, iniciativa, espírito de equipe, busca por excelência, responsabilidade socioambiental, orientação para resultados sustentáveis, estímulo à qualidade de vida, abordagem humanitária, independência de atuação e humildade.

A cultura da empresa é formada então pela crença na excelência do atendimento ao cliente, na simplicidade das ações, na busca constante por resultados sustentáveis, no cuidado com o meio ambiente, na atuação de alto desempenho dos colaboradores, pelo tratamento humanizado entre os colaboradores, parceiros e clientes. Também por ter origem numa cooperativa a MAPFRE trouxe para o novo Grupo a cultura de retorno de partes dos lucros à sociedade, seja através da Fundação MAPFRE ou de outras ações e projetos com o mesmo objetivo, norteando assim todas as ações dentro do grupo para que – de alguma forma – somem benefícios à sociedade e não apenas ao grupo.

A estratégia de atuação, o mercado no qual está inserido, as exigências de qualidade atuais, bem como a cultura organizacional, demonstram a necessidade de atenção para a qualidade do atendimento, para o controle estatístico do processo e gestão da qualidade como um todo.

Por se tratar de uma empresa multiproduto, o leque de opções é considerável. Logo, esse projeto está restrito a Unidade de Automóvel, mais especificamente aos sinistros ocorridos nas apólices dessa unidade.

O trabalho visa identificar as causas que conduzem os clientes, com sinistro de automóvel em andamento, a entrarem em contato com a seguradora para acompanhar a respectiva tramitação, fazer questionamentos ou ainda reclamações. O estudo de caso será realizado com os clientes da carteira de automóvel do país,

através de diagnóstico e análise de ocorrências ou ainda com pesquisas de atendimento. Os resultados obtidos serão agrupados e classificados para proporcionar o diagnóstico das demandas.

Portanto, tendo como base a literatura das áreas de gestão da qualidade e Gestão da Informação, se propõe a analisar os motivos que levam os clientes a buscar informações sobre o andamento dos seus processos de sinistros desde a comunicação do aviso até o pagamento da indenização ou retirada do veículo na oficina.

1.1 OBJETIVOS

Diante do cenário competitivo no mercado segurador, o objetivo desse trabalho é analisar os índices de contatos realizados pelos clientes que contratam seguro de automóvel e sofreram algum sinistro durante a vigência, propondo medidas que auxiliem na melhora do atendimento ao cliente.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar os motivos que levam clientes a contatar a seguradora para obter informações sobre o andamento do processo nos sinistros de automóveis e propor ações para redução do índice de contatos realizados.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento quantitativo dos contatos, identificando o percentual médio mensal, separado por tipo de rede.
- Pesquisar uma amostra desses contatos e identificar as principais causas que motivam as demandas dos clientes.

- Analisar os resultados e propor ações preventivas e corretivas.

1.2 PROBLEMA

No mercado segurador, embora as empresas possuam autorização dos órgãos reguladores para formular seus preços, quando se trata de seguro automóvel, o conhecimento do preço é público para os concorrentes. Desta forma, através de uma cesta de preços, as seguradoras praticam preços similares, resultando na busca constante de valor agregado para os seus produtos e conduzindo para competição por nível de serviço.

No primeiro semestre de 2014, o percentual de intervenções sobre o total de sinistros avisados, medido internamente na organização, foi de 106%, ou seja, para cada sinistro avisado existem 1,06 contatos em média; podendo assim existir sinistros sem nenhum e outros com mais de dois contatos. Esse percentual demonstra a necessidade dos clientes em obter informações sobre os seus sinistros em média superior a quantidade de avisados, indicando matematicamente que para todo sinistro avisado um contato é necessário sobre o processo.

A qualidade no atendimento tornou-se fundamental para a atratividade da empresa frente aos clientes e também seus parceiros de distribuição. E no cenário atual, cada intervenção que o cliente precisa fazer gera uma percepção negativa sobre o serviço, visto que os processos deveriam ser conduzidos sem a necessidade de contato com a empresa. Logo, quanto menor o índice de contato de clientes, melhor a percepção sobre o serviço.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a melhoria do processo e a redução da quantidade de intervenções de clientes, além de melhorar a eficiência e reduzir custos, proporciona impacto no curto prazo na melhora da satisfação dos clientes e no longo prazo o crescimento da

carteira de clientes ou satisfação e tranquilidade dos distribuidores em função do reconhecimento pela qualidade do serviço.

A qualidade dos produtos comercializados pela seguradora depende muitas vezes da ocorrência de um sinistro. Neste momento o cliente enfrenta uma experiência de perda material e, algumas vezes, também pessoal. A expectativa do cliente pode estar comprometida pela frustração do evento ocorrido e tornar ainda mais delicado o processo de atendimento.

A qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia significativamente. Em um extremo, estão os departamentos que apenas transferem as ligações dos clientes para a pessoa ou área encarregada, com pouco acompanhamento. No outro extremo, estão os departamentos com a função de receber as solicitações, as sugestões e até mesmo as reclamações dos clientes e resolvê-las com rapidez. Algumas empresas chegam a tomar a iniciativa do contato com os clientes para oferecer um serviço, uma vez finalizada a venda (KOTLER e KELLER, 2012). Em se tratando de sinistro automóvel, a qualidade do atendimento está ligada as expectativas do cliente em relação ao desempenho do serviço.

Alinhar as características, desempenho e uso do produto as expectativas do cliente é o grande desafio. Ser exitoso em relação a este desafio significa encontrar a melhor solução em meio a inúmeras alternativas disponíveis. Para tal se faz necessário o uso de informações precisas e de qualidade capazes de tornar mais claro e objetivo o processo de tomada de decisão sobre o que e como fazer algo (MORIN, 2008);

A participação do cliente é importante em todas as etapas do processo de desenvolvimento do produto. Morin (2008) enfatiza que o papel do cliente na abordagem de concepção de um produto por meio de um projeto não deve parar na etapa de produção. As etapas anteriores ao desenvolvimento, assim como as etapas posteriores a produção devem ser abordadas e melhor exploradas.

Deixar de atender as necessidades explicitadas pelo cliente prejudica a percepção de qualidade do que é entregue e indica que possíveis erros de planejamento e comunicação influenciando nos valores finais de custo e prazo do projeto. “Durante o processo de desenvolvimento, problemas nos requisitos podem gerar a necessidade de um novo ciclo de especificação, projeto, codificação e teste, afetando diretamente os custos e prazos envolvidos” (ESPINDOLA, R, 2005).

As literaturas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação e a área de gerenciamento da qualidade tratam o levantamento de requisitos e necessidades do usuário como ponto-chave para se alcançar o sucesso em um projeto, porém, suas contribuições estão ainda fortemente ligadas a um ciclo único de especificação e levantamento junto ao cliente, característico do modelo cascata de projetos (MORIN, 2008).

Durante o processo de levantamento da bibliografia utilizada neste estudo foi possível observar uma carência de produções que tratem do assunto visibilidade/materialização dos requisitos de negócio em características / componentes da solução ainda durante o seu processo de planejamento e concepção.

Lacunas de conteúdo relacionadas as abordagens como esta vão de encontro ao que a literatura trata enquanto qualidade obtida por meio da correção e não da prevenção/pró-atividade. A qualidade enquanto conceito diretamente ligado à percepção do cliente e aos resultados do projeto deve ser trabalhada por meio do constante planejamento e acompanhamento realizado junto ao cliente, de modo que possíveis inconsistências do produto em relação às especificações feitas, sejam detectadas ainda durante o seu desenvolvimento e não somente na entrega do produto (CASTANHO, 2007)

O trabalho realizado por meio de ações corretivas e não preventivas levam a insatisfação do cliente com as falhas que o produto final apresenta e no aumento considerável das variáveis custo e prazo do projeto. Uma vez alterado o status destas variáveis sem que se tenha sido solicitado, admite-se que a dimensão da qualidade denominada confiança foi afetada negativamente (CASTANHO, 2007).

Um dos problemas enfrentados durante o processo de desenvolvimento de um produto é o fato do desenvolvimento da solução ser iniciado mesmo em situações em que se têm informações pouco claras em relação aos requisitos do cliente (BARRETT, HUDSON e STANLEY, 1999) e (MORIN, 2008). A baixa visibilidade dos requisitos acarreta, então, um desenvolvimento pautado majoritariamente nas experiências e percepções do desenvolvedor focando de forma minimalista nas necessidades e expectativas de quem o contratou.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações buscam constantemente o controle dos gastos para superar a competitividade atual. Essa característica mostra que elas podem ter sua sobrevivência ameaçada porque perdem qualidade, ou seja, a cada dia produtos e serviços mais atrativos são lançados pelos concorrentes, no exterior os subsídios governamentais tornam os produtos e serviços locais mais competitivos e novas regras e parâmetros de mercado impõem mudanças internas para as organizações.

A produtividade de uma empresa pode contribuir para fazer frente aos desafios de mercado. No entanto, nem todas as empresas percebem a perda da produtividade como consequência da falta de qualidade.

2.1 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

A qualidade pode ser entendida como o produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Não quer dizer um produto/serviço com “zero defeito”, mas sim um produto que o cliente queira comprar. A produtividade, por sua vez, é naturalmente produzir mais com menos recursos ou o coeficiente entre o que a empresa produz e o que consome (FALCONI, 1999).

Partindo do conceito que a produtividade é aumentada pela qualidade dos serviços ou produtos de uma empresa, a qualidade torna-se foco fundamental para qualquer estudo sobre sobrevivência das organizações.

“A produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade. Este fato é bem conhecido por uma seleta minoria”. (DEMING, 1990)

Estritamente ligada ao critério da satisfação do cliente é a preocupação com a qualidade. Ela abrange operações e processos internos, bem como avaliações dos clientes. Desta forma, a procura pela qualidade significa desde manter pisos limpos na área de produção até eliminar passos desnecessários das contas a pagar,

manter baixos os custos de estoque e garantir que os clientes estejam satisfeitos. (ROBBINS, 2000).

Como o gerenciamento da qualidade (GQ) vem ganhando notoriedade no ambiente organizacional nas últimas décadas, gerenciar a qualidade significa primar pela satisfação do cliente, de modo a atender seus requisitos; pensando sempre na prevenção de erros que possam afetar as suas percepções positivas diante do produto ou serviço entregue, já que a prevenção tem um custo muito menor do que a correção (PMI, 2010).

2.2 VALOR E SATISFAÇÃO

Segundo (KOTLER e KELLER, 2012), o consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parecer proporcionar o maior valor. O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada tríade de valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço. A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atinge as suas expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica decepcionado.

As definições baseadas no cliente partem da premissa de que a qualidade “está diante dos olhos de quem observa”. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos e necessidades e que os produtos que atendam melhor as preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade. Esta também é uma visão idiossincrática e pessoal da qualidade, altamente subjetiva. Na literatura de marketing, levou à noção de “pontos ideais”: combinações precisas de atributos de produtos que proporcionem maior satisfação a um determinado consumidor (GARVIN, 2002).

2.3 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

As práticas de gerenciamento da qualidade por parte das organizações são de origem anglo-saxônica do século XVIII, com a introdução dos conceitos de qualidade com foco no produto. Esse conceito veio ao longo do tempo sofrendo algumas modificações, podendo ser observadas principalmente alterações no seu foco de estudo. “Os enfoques de GQ são três: Garantia da Qualidade pela Inspeção, Garantia da Qualidade pelo Controle do Processo e Garantia da Qualidade durante o Desenvolvimento do Produto” (CHENG, 1995).

Tais mudanças levam a dimensões atualizadas do gerenciamento da qualidade, as quais são datadas da década de 50 nas empresas de origem oriental (CHENG, 1995), enquanto que para as empresas de origem ocidental são datadas na década de 70 (BARÇANTE, 1998), sendo denominadas como a era do gerenciamento da qualidade total.

“A Era da Gestão da Qualidade Total é uma evolução natural das três Eras que a precederam e está em curso até hoje. Ela engloba a Garantia da Qualidade, o Controle Estatístico da Qualidade e a Inspeção, porém seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado”. (BARÇANTE, 1998).

Até que chegasse ao enfoque voltado para o cliente e sua plena satisfação diante de um produto/serviço, o gerenciamento da qualidade foi adotado por meio de outras dimensões citadas anteriormente. A primeira destas foi a da qualidade com foco na inspeção.

2.3.1 A Inspeção da Qualidade

Durante a revolução industrial o conceito de qualidade estava principalmente vinculado a atributos do produto/serviço que era ofertado para o cliente, sendo a

qualidade final deste determinado através de testes e medições de algumas características exclusivas. Vivia-se a busca constante pela conformidade (BARÇANTE, 1998).

Separar o produto que não estava em conformidade do produto padrão era então o foco. No cenário da gestão da qualidade surge a figura do inspetor da qualidade, o qual tinha a tarefa de identificar e mensurar produtos considerados fora dos padrões, que deveriam ser retirados do mercado de modo a serem avaliados na busca por encontrar as causas que originaram o defeito (CHENG, 1995).

Com o crescente avanço da indústria, detectar as falhas de produção com base em padrões e eliminá-las já não era o bastante para o alcance de um nível elevado de qualidade, assim como passou também a ser um processo considerado caro, oneroso e de pouca eficácia. Com esta perspectiva surge a estatística como ferramenta que auxilia os modelos de gestão voltados para a qualidade (BARÇANTE, 1998).

No referido período a vertente do controle estatístico e suas técnicas de controle da variabilidade voltadas a processos são utilizadas como ferramentas de gestão da qualidade (BARÇANTE, 1998)

2.3.2 Controle Estatístico de Processos

Os estudos estatísticos acerca da garantia da qualidade foram introduzidos na década de 30 pelo matemático Walter Shewart, que observou o quanto a qualidade enquanto conceito vinha sendo deixada de lado nos últimos anos, quando se tratava da produção e entrega de produtos.

Constatou que a produção possui variâncias, mesmo estando atrelada a processos (BARÇANTE, 1998). Percebeu que o modelo de garantia da qualidade por meio da inspeção já não era o mais adequado as organizações devido ao seu alto custo e baixa eficiência diante do tamanho crescimento dos níveis de produção de bens. Introduziu então os ideais que buscavam controlar a qualidade, por durante todo o processo (POSSI, 2006). Esses estudos ficaram conhecidos como Controle Estatístico de Processos (CEP).

O enfoque destes estudos se dá sob a perspectiva do controle do desempenho dos processos, de forma a mantê-los próximos de um padrão considerado ideal e definido previamente. Esse controle de desempenho se faz existir por meio da aplicação de técnicas estatísticas as quais propiciam um entendimento maior acerca das variações que os processos sofrem ao longo do tempo (SLACK, CHAMBERS, *et al.*, 2008).

Considera os níveis de tolerância e variabilidade da produção como a base dos estudos para o controle da qualidade no referido modelo (POSSI, 2006). As variações medidas pelo CEP podem ser consideradas de causas comuns ou não. Por meio da análise das variações ocorridas e dos fatores que as ocasionam é que se realizam os estudos acerca da maturidade, do controle e da qualidade do processo (SLACK, CHAMBERS, *et al.*, 2008).

O foco do CEP é a melhoria contínua baseada na identificação e resolução proativa de problemas. Sua aplicação proporciona a obtenção de um controle detalhado e contínuo dos processos de produção e suas variâncias. É baseado na coleta, análise e consequente interpretação de dados e informações por meio da estatística, a qual propicia a resolução da ocorrência de problemas particulares (LIMA, 2006)

É realizado por meio de ferramentas como as cartas de controle, utilizadas no intuito de detectar e reduzir os desvios do processo, propiciando uma redução de custos; assim como por meio dos gráficos de controle, que dão a visão dos desvios ocorrentes no processo, de modo que possibilitam a atuação preventiva em cima dos desvios da qualidade (LIMA, 2006).

Gerencia-se a qualidade com base no como do desenvolvimento do produto/serviço e não mais com base na inspeção de outrora. O que se busca é fazer bem o que foi especificado (CHENG, 1995).

2.3.3 A Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade durante o desenvolvimento do produto é considerada um passo a frente no que diz respeito ao gerenciamento da qualidade.

A partir dela, o cliente passa a fazer parte de todas as etapas do desenvolvimento do produto/serviço (CHENG, 1995).

Seu intuito é “conceber bem o que se propõe a produzir e entregar de acordo com as necessidades e os desejos captados do cliente.” (CHENG, 1995), sendo a sua operacionalização realizada por meio da aplicação do método de Desdobramento da Função Qualidade (QFD).

O foco deste gerenciamento passa do simples ato de fazer bem para a prática do “conceber, projetar, produzir e entregar bem” (CHENG, 1995) os produtos/serviços aos clientes. A prevenção passa a ganhar ênfase nos estudos acerca da qualidade em detrimento dos estudos voltados a correção.

O planejamento da qualidade, assim como a divisão e coordenação das atividades entre diversos departamentos das organizações recebe a devida atenção. O mercado sinaliza a necessidade que tem de obter um profissional com habilidades tanto matemático/estatísticas quanto gerenciais. Este profissional é denominado para os fins da qualidade como Engenheiro da Qualidade (BARÇANTE, 1998).

A quantificação dos custos envolvidos no gerenciamento da qualidade é proposta por Juran (1951) no livro *Quality Control Handbook*. Seu intuito foi o de apresentar quais eram os custos, os impactos e os benefícios da adoção de tais práticas de gerenciar a qualidade para a empresa (BARÇANTE, 1998).

O *Total Quality Control* (TQC) conhecido como Controle Total da Qualidade proposto por Feigenbaum em 1956 surge como a aplicação de princípios que tornam possível uma organização estabelecer para si, um modo de controle preventivo por durante todo o seu projeto de concepção de um novo produto, até que este chegue as mãos do cliente (BARÇANTE, 1998).

Voltando a ênfase histórica, no período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo o objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito (FALCONI, 1999)

O conceito de “zero defeito” proposto por Crosby (1961) surge como a saída de todo este processo, ao propor que às organizações pratiquem além das técnicas anteriormente mencionadas, a filosofia do fazer certo da primeira vez. Consideram-

se os aspectos motivacionais e humanísticos na busca pela qualidade esperada (BARÇANTE, 1998).

O conceito teve sua gênese na Martin Company em 1961-62. Naquela época, a Martin estava construindo mísseis Pershing para o exército dos Estados Unidos, com uma Unidade conhecida por sua maciça inspeção e havia estímulos para os empregados baixarem o índice de defeitos. O adotado pela empresa tinha o objetivo preponderante em promover uma vontade constante e consciente de fazer o trabalho (qualquer trabalho) certo da primeira vez (GARVIN, 2002).

2.3.4 A Gestão da Qualidade Total

Gerenciar pela qualidade é gerenciar pela sobrevivência à competição internacional. É uma operacional de “guerra comercial” (FALCONI, 1999).

As pressões da concorrência ampliaram as perspectivas dos gestores e os obrigaram a ligar a qualidade a outras necessidades da empresa. O resultado é uma disciplina que agora atrai o interesse de gerentes de todos os níveis. Na verdade, o centro de gravidade para ênfase cada vez maior no gerenciamento. A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por técnicos especialistas. Em número cada vez maior de empresas ela tem se incorporado ao sistema empresarial como um todo, tornando-se uma atividade tão merecedora de atenção quanto o marketing e as finanças (GARVIN, 2002).

O *Total Quality Management* (TQM), conhecida como Gestão da Qualidade Total no Brasil, surge como uma evolução das três perspectivas anteriores. Sob esta dimensão, a qualidade é deve estar imbuída em todos os níveis e áreas da organização, de modo que se reconheça que o sucesso competitivo depende da correta aplicação deste conceito (BARÇANTE, 1998). “A qualidade transformou-se na mais importante arma competitiva e muitas organizações estão convencidas de que o TQM é o modo de gerência do futuro.” (OAKLAND, 1994)

Os resultados advindos da prática da Gestão da Qualidade Total têm sido considerados pelas organizações como essenciais e estratégicos para a sua sobrevivência, ao tornarem possíveis a elas ganhar clientes, ao mesmo tempo em

que obtêm vantagens em recursos e tornam-se também competitivas (OAKLAND, 1994).

A partir do TQM ficou claro que as organizações que consideram as necessidades do cliente, transformando-as em especificações do produto, possuem um grande potencial competitivo, tendo em vista que a identificação do perfil do cliente é um ponto essencial para o sucesso de qualquer organização (BARÇANTE, 1998).

2.4 QUALIDADE E AS NECESSIDADES DO CLIENTE

As necessidades dos clientes não são fixas. Não existe uma lista definitiva das necessidades dos clientes. Somos afetados por forças poderosas que vão surgindo no horizonte e que estão sempre mudando de direção: novas tecnologias, competição no mercado, movimentos sociais, conflitos internacionais. Essas forças dinâmicas geram novas necessidades para os clientes ou alteram as prioridades atribuídas às já existentes (JURAN, 1990).

Para compreendermos as necessidades dos clientes nós devemos ir além das necessidades formuladas e descobrir as necessidades não mencionadas. Os critérios usados pelos clientes podem nos parecer irrealistas, mas eles são uma realidade para os clientes e por isso devem ser tratados com seriedade. As necessidades dos clientes incluem necessidades culturais, que raramente são formuladas abertamente. Algumas necessidades são rastreáveis a usos não previstos pelo fornecedor. As necessidades dos clientes são tão numerosas que exigem uma ordenação sistemática (JURAN, 1990).

Ter serviços com requisitos e atributos com qualidade exigem o gerenciamento da qualidade. Para que esse enfoque possa ser completamente compreendido e aplicado por uma organização, se faz necessário que a mesma, primeiramente, compreenda o que vem a ser qualidade. “Qualidade é o grau com que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos” (PMI, 2010)

Atender aos requisitos exige envolver em todo o processo a voz do cliente, já que é dele que são extraídos estes pontos a serem atendidos. “É simplesmente o atendimento das exigências do cliente.” (OAKLAND, 1994). Tratar da qualidade

remete ao envolvimento de todas as áreas da organização em torno de um único ideal e conceito, que é o de atender sempre as exigências do cliente.

Qualidade representa:

“[...] o total das características de um produto e de um serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá as expectativas do cliente.” (FEIGENBAUM *apud* OAKLAND).

O atendimento das expectativas do cliente caracteriza-se como um processo que preferencialmente deve ser iniciado pelo levantamento das exigências do cliente, sob a forma de necessidades e requisitos, sejam eles do produto ou serviço (OAKLAND, 1994).

Na aplicação do gerenciamento da qualidade este é o processo inicial o qual traz como resultado para todo o restante, informações acerca das necessidades e desejos do cliente. “É natural, portanto, iniciar o desenvolvimento de produtos pela pesquisa das necessidades e dos desejos dos clientes, cujas informações são utilizadas para estabelecer o Conceito do Produto.” (CHENG, 1995).

A informação exerce então um papel fundamental no processo de concepção de um produto/serviço com potencialidades para ser considerado de qualidade pelo cliente. Conceituar o que vem a ser informação exige a delimitação do que vem a ser o dado em si, já que a informação não existe por si própria.

2.5 DADO E INFORMAÇÃO

Dado é um símbolo que pode ser quantificado, assim como quantificável (SETZER, 1999). Tais características intrínsecas ao dado o colocam como algo passível de ser uma entidade matemática; entidade capaz sempre de ser transformada em números. Isso nos leva a dizer que o dado é algo desprovido de semântica em sua forma original, sendo este então puramente sintático (SETZER, 1999).

Outros autores conceituam dado de maneira a relacioná-lo com o conceito de informação, ao dizer que “[...] dado é considerado como matéria-prima que

compõe a informação. Não tem significado a menos que esteja inserido em um contexto.” WIGGINS, 1990, p.185 *apud* (LIMA, PINTO e LAIA, 2002). “O conceito de dado configura como uma sequência de símbolos quantificáveis que trazem na forma numérica a realidade em questão e que, por si só, não exprimem esta realidade.” (BELLATO, 2009)

Neste sentido, dado é compreendido enquanto descrição breve e limitada da realidade, sendo a informação a descrição ampliada e aprofundada a qual tem por trás de si um fundo explicativo. “Dados tornam-se informação quando o seu criador BELLATO lhes acrescenta significado.” DAVENPORT, 1998, p.5 *apud* (LIMA, PINTO e LAIA, 2002). São passíveis de se tornar informação sempre que estão dispostos de uma maneira organizada, a qual se apresenta a uma pessoa de forma que possibilita que ela os relacione e atue sobre eles (MCGREE e PRUSAK, 1994).

A compreensão do que é dado viabiliza a definição do que vem a ser informação. Sob a perspectiva teórica e epistemológica da palavra “Informação é uma abstração informal que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação” (SETZER, 1999).

Representar algo significativo para alguém significa ter semântica, característica intrínseca da informação que a diferencia do dado. Semântica é o “estudo das mudanças ou trasladações sofridas, no tempo e no espaço, pela significação das palavras” (FERREIRA, 2001). Sendo envolvida pela semântica, a informação está diretamente ligada ao significado, o qual só se faz presente quando há interação com o ser humano, pois este nos remete ao que algo representa (FERREIRA, 2001).

A informação é um recurso o qual deve ser visto sob três perspectivas diferentes: informação como processo, como conhecimento e como coisa. Enquanto processo a informação refere-se ao ato de informar e comunicar algo que ocorreu ou está ocorrendo. Sob a ótica do conhecimento, deve ser vista como a decodificação consequente da informação enquanto processo, ao ser a comunicação de um conhecimento a respeito de algo em particular sob a forma intangível (LIMA, PINTO e LAIA, 2002).

Por fim, a última perspectiva referencia a informação como “coisa”, a qual toma o caráter de algo manipulável, palpável, não se restringindo apenas ao campo verbal da comunicação, tendo então a propriedade de ser informativa e ser a materialização da informação enquanto conhecimento (LIMA, PINTO e LAIA, 2002).

“A informação não se limita a dados coletados; na verdade informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto (...) informação implica dados em uso, e esse uso implica um usuário.” (MCGREE e PRUSAK, 1994).

A informação é um recurso intangível, o qual é o insumo base das atividades da sociedade da informação.

“A sociedade da informação é determinada pela integração das tecnologias de informação (particularmente microeletrônica) e de comunicação à vida social, profissional e privada, junto com a percepção da informação como fator estruturante da sociedade e insumo básico de produção (intelectual, cultural e econômica).” (LUCENA, 1998 *apud* (LIMA, PINTO e LAIA, 2002)).

A sociedade vive agora o paradigma da produção e acumulação em massa de informação, no qual se vê a substituição do trabalho e do capital enquanto recursos econômicos mais importantes para a sobrevivência da economia, pela informação e o conhecimento (LIMA, PINTO e LAIA, 2002).

Tamanha preocupação da sociedade reflete-se também na economia, a qual passa pelo período definido como sendo o da economia da informação. Trata-se do cenário econômico atual no qual a informação recebe diferentes valores, de acordo com os diferentes tipos de consumidores que possui e que estão dispostos de alguma forma a pagar por este recurso. A informação é valorizada de forma diversificada pelos consumidores. Esta valorização está ligada a conceitos como a disponibilidade e facilidade de acesso e aos custos de produção e reprodução (VARIAN e SHAPIRO, 1999).

Na área de Ciência da Informação é um conceito que ganha destaque por volta de 1980, graças a estudos acerca dos custos e da eficácia envolvidos na disponibilização de informação de valor agregado para o usuário, que busca o insumo capaz de fazê-lo aumentar principalmente, o seu nível de produtividade intelectual (FERNANDES, 1991).

O comportamento dos usuários diante da informação dita o ritmo de toda a sociedade, que vê em meio a uma gama de informações, diante da qual encontra dificuldades na hora de encontrar o que lhes é realmente útil (COHEN, 2002).

É também o período da conectividade constante entre os indivíduos, assim como entre as organizações que estes formam enquanto profissionais. A tecnologia surge então como ferramenta que possibilita essa constante troca de informações

entre as partes envolvidas. A capacidade de conexão é agora foco de negócio, sendo que a habilidade de processar e transmitir informações de modo que estas sejam o insumo que apoia a tomada de decisão é tido como uma vantagem competitiva (COHEN, 2002).

Este enfoque carrega consigo alguns pressupostos que elevam a informação ao status de recurso econômico, assim como terra, capital e trabalho, de modo que os olhares da sociedade se voltem para a produção de bens, serviços e atividades de informação. Sob esta perspectiva a concorrência entre as organizações é pautada pela capacidade que estas possuem de adquirir, tratar e interpretar com eficácia a informação (MARCHIORI, 2002) e (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003).

Na nova economia a informação ganha o status de recurso econômico capaz de auxiliar as organizações a reduzirem seus custos e entregarem maior valor ao cliente por meio de produtos/serviços inovadores. Riscos de insucesso têm sido diminuídos e trocas constantes de experiências e relações com o ambiente tem sido proporcionadas via interconexões proporcionadas pelas tecnologias da informação e suas redes de computadores (COHEN, 2002).

Os impactos que vêm sofrendo a sociedade como um todo diante das novas tecnologias da informação deixam clara a relevância que a informação tem atualmente nas decisões das organizações e no cenário econômico como um todo. “Valorizada como recurso, a informação define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades” (MARCHIORI, 2002).

O grande interesse na importância e relevância da informação para as organizações a colocam enquanto recurso do qual estamos sempre buscando extrair valor significativo, mesmo que para isso seja necessário arcar com os elevados custos das etapas de seu ciclo de tratamento (LIMA, PINTO e LAIA, 2002).

Dessa forma, sente-se cada vez mais a necessidade de gerenciar este recurso tão importante de modo que se possa extrair o seu maior valor, e a partir dele, tomar decisões cada vez mais assertivas e capazes de alavancar as perspectivas de negócio das organizações.

Disponer de informação de qualidade, fidedigna, na quantidade adequada e no momento correto é pressuposto para a aquisição de vantagens competitivas no atual mercado, enquanto que a falta desta mesma informação predispõe às organizações a constantes perdas de oportunidades de alavancagem (BRAGA, 1996)

Vantagens competitivas podem ser vistas como atividades que uma organização ou pessoa executa de maneira mais barata ou melhor que seus concorrentes, ao mesmo tempo em que atendem as suas necessidades atuais e sustenta seus planejamentos de longo prazo (PORTER, 1989).

É a capacidade de desenvolver algo de maneira mais rápida, ágil e com custos menores do que é desenvolvido pelo concorrente, de modo que tais desenvolvimentos garantam a si a possibilidade de sair à frente no mercado, acompanhando, se adaptando e atendendo as necessidades atreladas as suas rápidas mudanças (PRAHALAD e HAMEL, 1999).

Uma organização pode considerar que tem potencialmente uma vantagem competitiva sempre que tiver em mãos para disponibilizar aos seus clientes algo capaz de criar valor, de ser considerado raro e organizável, ao mesmo tempo que difícil e custosa seja sua imitação por parte dos concorrentes (VASCONCELOS, DE. e BRITO, 2004).

A informação vem recebendo nas últimas décadas, principalmente em meio ao ambiente organizacional, o status de recurso que juntamente do conhecimento, se colocam como a base dos modelos de gestão atuais, assim como fatores determinantes do sucesso das empresas no âmbito competitivo do mercado, em substituição ao capital e ao trabalho (BRAGA, 1996).

“Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade.”. Atualmente, organizações que possuem uma visão moderna de gestão utilizam-se de uma gama elevada de informações como insumo para subsidiar a tomada de decisão (BRAGA, 2000).

A qualidade de toda decisão depende muito da qualidade da informação à disposição do gerente. Esse princípio é ilustrado na desgastada expressão da informática “entra lixo, sai lixo” (GIGO: *garbage in, garbage out*). No mundo cada vez mais complexo de hoje em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior (ROBBINS, 2000).

As informações influenciam diretamente as tomadas de decisão na organização, inclusive as relacionadas a estratégia organizacional.

2.6 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia é o conjunto de metas, objetivos e ações que definem como a organização irá realizar suas atividades de modo a diferenciar principalmente os produtos e serviços que oferece, do que é ofertado pelos concorrentes. É formulada considerando os clientes e parcelas de mercado que a organização almeja atingir, assim como as habilidades e recursos que esta organização possui e pode oferecer como uma entrega de valor ao mercado (MCGREE e PRUSAK, 1994).

Constitui-se como uma perspectiva de análise racional da situação atual baseada em cálculos e planejamento, que busca prover à organização uma forma de maximizar suas competências a ponto de torná-las vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo. É vista como um constante processo de aprendizagem e adaptação às mudanças do ambiente externo tão volátil e imprevisível (WHITTINGTON, 2002).

Está ligada a definição de metas e objetivos de longo prazo, que são alcançados por meio de ações e alocações de recursos. Pode ser vista como o resultado de um processo de tomada de decisão muito bem delimitado e processual, o qual culmina na delegação de ordens por parte dos superiores, para que outros executem (WHITTINGTON, 2002).

Estabelece o ponto que a organização ocupa em um dado momento no tempo e o ponto que ela planeja alcançar em relação aos seus concorrentes. Por meio dela é que são delimitados os produtos/serviços que tornarão a organização capaz de atingir seus objetivos e metas de desempenho estabelecido (MCGREE e PRUSAK, 1994).

Para atingir seus objetivos por meio da tomada de decisão assertiva, uma organização precisa ser suplantada por informações fidedignas e de qualidade. Esse nível de confiança e qualidade do recurso informação só é alcançado quando da aplicação de técnicas voltadas ao seu tratamento, as quais tornam este insumo capaz de atender as necessidades e desejos dos usuários que dele tanto precisam.

Sob esse prisma é que a Gestão da Informação ganha corpo enquanto área do conhecimento responsável por gerir o recurso informação de modo a dispô-lo a todos os usuários que por algum motivo e meio, explicitam que possuem

necessidades informacionais ainda não atendidas e que são de suma importância para que suas atividades sejam realizadas.

2.7 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A partir das visões anteriormente apresentadas podemos definir a GI enquanto área do conhecimento multidisciplinar que estuda os fenômenos informacionais e a informação em si, de modo a torná-la um recurso capaz de agregar valor as atividades de indivíduos e organizações (MARCHIORI, 2002).

Essa agregação de valor é proporcionada principalmente pelo planejamento e uso estratégico das tecnologias da informação, adaptando-as às constantes mudanças do ambiente, propiciando assim uma melhor criação, identificação, coleta, análise, representação, recuperação e uso da informação àqueles que nela busquem um sentido capaz de sanar seus problemas e lacunas (MARCHIORI, 2002).

A gestão da informação trata-se de uma área do conhecimento a qual busca a partir das contribuições de diversas outras áreas, compreender qual a relação existente entre as pessoas, a informação e o conhecimento no processo do conhecer algo propriamente dito, visando sempre o gerenciamento da informação (SOUZA, DIAS e NASSIF, 2011).

Trabalha principalmente sob a perspectiva da utilização de técnicas de obtenção e melhor utilização dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos para o melhor gerenciamento da informação, de modo que esta venha agregar valor as atividades de indivíduos, grupos e organizações (MARCHIORI, 2002). Pontos como “a importância da qualidade, a produção com criatividade e a satisfação do cliente” (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003) são primordiais para sua existência.

Gerir informação tem como intuito disponibilizar este recurso na quantidade e tempo certos, assim como para os indivíduos certos, com um custo considerado justo e apropriado para as necessidades explicitadas, de modo que este indivíduo que busca a informação a considere um recurso de qualidade, ao mesmo tempo que preciso na resolução de seus problemas e na redução de suas incertezas (BRAGA, 1996).

Pode ser entendida como “a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente.” WILSON, 1989 *apud* (BRAGA, 1996).

“A gestão da informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.” (BARBOSA, 2008 *apud* (SOUZA, DIAS e NASSIF, 2011)).

Busca-se por meio da relação entre a gestão estratégica e a tecnologia da informação, saber qual recurso por ambos gerido é considerado importante para a organização. A partir disto, visa definir quais devem ser os processos de busca, tratamento e modelagem dos sistemas que sustentam as atividades da empresa, a fim de que se adaptem ao contexto das necessidades informacionais identificadas e das novas exigências do ambiente no que diz respeito à agilidade na transmissão de informações e na tomada de decisão (BRAGA, 1996).

“A gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos e instituições) e suas ‘situações-problema’ no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas” (MARCHIORI, 2002).

Sempre que auxilia e agiliza os processos de tomada de decisão, uma informação pode ser considerada de caráter estratégico, já que apoia os gestores no momento da escolha de quais caminhos a organização deve seguir no longo prazo, para alcançar os seus objetivos previamente definidos.

A informação é potencialmente estratégica quando é fruto da aplicação do ciclo da administração da informação proposto por diversos autores das áreas de administração e ciência da informação, da qual faz parte (CHOO, 2006). “Para que possa se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação.” (CHOO, 2006).

A administração da informação deve ser vista como uma rede de processos que permitem a aquisição, criação, organização, distribuição e uso estratégico da informação. Compõe-se por meio da aplicação de um ciclo contínuo constituído de seis etapas: “identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de

produtos e serviços de informação; distribuição da informação; uso da informação.” (CHOO, 2006).

O tratamento da informação como recurso estratégico pode ser visto sob uma perspectiva genérica do processo de gerenciamento de informações. Sua aplicação é realizada por organizações que enfocam a extração do valor estratégico da informação enquanto recurso (MCGREE e PRUSAK, 1994).

Esse processo se assemelha ao conceito de administração da informação, sendo composto das seguintes tarefas:

“identificação de necessidades e requisitos de informação; coleta/entrada de informação; classificação e armazenamento de informação; tratamento e apresentação da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição e disseminação de informação; análise e uso da informação” (MCGREE e PRUSAK, 1994).

O intuito da aplicação destes modelos é promover a criação de sistemas, assim como produtos/serviços baseados em informação e capazes de agregar valor à realidade dos usuários, que se encontram por algum motivo, envoltos por dúvidas, incertezas e necessidade de tomar decisões (CHOO, 2006).

A agregação de valor aos produtos e serviços de informação está diretamente ligada à facilidade de uso, redução do ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custo. A agregação de valor trata-se de um enfoque que prevê a criação de produtos/serviços de informação capazes de levar em conta o ambiente em que serão utilizados (CHOO, 2006).

A qualidade em si está diretamente relacionada à percepção do usuário quanto ao nível de excelência do produto/serviço, bem como a capacidade que este bem tem de transmitir informações e propiciar a criação conhecimentos (CHOO, 2006).

O alcance deste objetivo depende da correta avaliação e compreensão das reais necessidades de informação dos grupos e indivíduos considerados o foco de atendimento do processo, já que esta etapa é tida como a base para a correta implantação de uma estratégia de administração da informação (CHOO, 2006).

Essa perspectiva é parte integrante do novo paradigma do desenvolvimento de produtos e serviços com foco nas orientações do mercado. “Nos novos modelos organizacionais, as pessoas participam das decisões da organização, atentam-se às

necessidades do cliente, bem como à melhoria contínua dos processos/atividades e à intensificação do fluxo de informação.” (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003).

Caracteriza-se então uma integração entre o ambiente da organização, com toda a sua cadeia de valor e os seus usuários em prol da concepção de algo mensurável ou não, porém, que seja considerado de qualidade especialmente por eles (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003).

“Tal integração e interação derivam da concepção de qualidade definida enquanto satisfação do cliente/usuário, o que requer a participação deste na definição e elaboração do produto/serviço. A pergunta ou problema do cliente é o fato desencadeador do processo de produção.” (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003).

Assim torna-se de suma importância a participação e o acompanhamento do cliente por durante todo o processo de concepção de um novo produto/serviço, de forma que se possa avaliar sua satisfação diante desta nova produção voltada às suas necessidades, assim como saber qual é o nível de aproveitamento que esta lhe proporciona (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003).

“Uma organização criativa, orientada para o cliente, com estrutura descentralizada e voltada para o funcionamento em rede, viabiliza o diálogo interativo com o cliente e a adequação de seus produtos/serviços a demandas específicas” (PEPPERS; ROGERS, 1997 *apud* (DIAS, K. e BELLUZZO, 2003)).

Dada a importância que o cliente e suas necessidades exercem em todo o processo de concepção de um produto/serviço, se mostra importante para as organizações, a adoção e utilização de ferramentas que possibilitem um melhor levantamento e detalhamento destas necessidades para com o produto a ser desenvolvido.

O gerenciamento orientado para o cliente é apontado como a solução para a sobrevivência das empresas em meio à alta concorrência, fruto da velocidade das informações e das constantes mudanças da tecnologia (SONDA, RIBEIRO e ECHEVESTE, 2000). A manutenção dessa sobrevivência no atual mercado competitivo se dá graças às vantagens competitivas que uma empresa ou produto/serviço tem diante de seus concorrentes.

Na atual conjuntura do mercado, estar à frente de seus concorrentes significa atender melhor as demandas por eles expostas, principalmente no que

tange a preço, prazo, qualidade e flexibilidade do produto/serviço. Atender essas necessidades é o ponto final de todo um processo de estudo, entendimento e compreensão do que vem a ser realmente cada uma dessas exigências (SONDA, RIBEIRO e ECHEVESTE, 2000).

A concretização deste processo ocorre por meio da aplicação de técnicas e ferramentas específicas voltadas à qualidade no momento da confecção de um produto/serviço que venha a satisfazer o cliente (SONDA, RIBEIRO e ECHEVESTE, 2000).

Para a área de atendimento, essa aplicação de ferramentas e técnicas em busca da qualidade perpassa a utilização principalmente de técnicas de coleta de dados e informações a respeito do que o cliente realmente necessita.

2.8 COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES

A comunicação com os clientes é o processo mais amplamente usado para descobrir as necessidades dos clientes. É adaptável a muitos tipos de relacionamentos fornecedor-cliente. Parte da comunicação ocorre por iniciativa dos clientes. No caso dos clientes externos ela acontece através de reclamações, devoluções, exigências e outros (incluindo os processos judiciais). Cada uma das insatisfações com o produto ou serviço exige atenção individual. No conjunto, elas podem se tornar uma ameaça à comercialização do produto ou serviço (JURAN, 1990).

A maioria das empresas leva muito a sério os casos de insatisfação com os produtos e serviços. Essas organizações sanam suas falhas e tentam manter o cliente sua boa vontade. Não é o que ocorre com o conjunto de insatisfações. Muitas empresas não conseguem resumir as informações e identificar os poucos, mas vitais problemas crônicos; essas empresas frequentemente não possuem a estrutura organizacional necessária para atacar e eliminar esses problemas (JURAN, 1990)..

Por causa disso, muitas características dos produtos e serviços propensas a algum tipo de falha são mantidas de modelo em modelo. Muitos processos inaptos são, da mesma maneira, levados adiante. Isso deveria ser interrompido, mas não é,

principalmente porque o processo de planejamento falha em lidar adequadamente com as insatisfações como um todo (JURAN, 1990).

Algumas informações essenciais podem ser transmitidas adequadamente através de palavras; porém, uma sociedade industrial exige cada vez maior precisão nas comunicações relacionadas à qualidade. Conseguimos essa maior precisão quando nos expressamos em “números”. Uma necessidade de cliente muito comum é a pontualidade no serviço, expressa em tempo; e quando assim é feita, a precisão nas comunicações aumenta consideravelmente (JURAN, 1990).

Para nos expressarmos “em números” requer que criemos um sistema de medição que consiste em uma unidade de medida e um sensor. Ao estabelecermos um sistema de medição, teremos uma linguagem comum. Podemos usar essa linguagem para nos auxiliar em cada uma das fases do roteiro de planejamento da qualidade (JURAN, 1990).

2.9 MÉTODO E FERRAMENTAS

Segundo Falconi (1999), os métodos são procedimentos (meios) necessários para se atingir as metas da organização. O método é uma palavra de origem grega e é a soma das palavras META (que significa “além de”) e HODOS (que significa “caminho”). Portanto método significa “caminho para se chegar a um ponto além do caminho”.

Convém destacar a diferença entre método e ferramenta. O método é sequencia lógica para se atingir a meta desejada. A ferramenta é o recurso a ser utilizado no método. De nada adiantar conhecer várias ferramentas se o método não é dominado. Existem várias ferramentas ligadas às teorias da qualidade, mas o que soluciona o problema não são as ferramentas, mas sim o método (FALCONI, 1999).

Contudo, para buscarmos a solução de problemas devemos utilizar o método e ferramentas adequadas a cada situação. E quanto mais competente for a equipe na utilização do método escolhido, melhores serão os resultados. Portanto, os envolvidos devem dominar o método com vistas ao sucesso de sua execução (FALCONI, 1999).

2.9.1 Solução de Problemas

A solução dos problemas segue um caminho composto por procedimentos. A análise de processo é essa sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, que objetiva localizar a causa fundamental dos problemas. É utilizada na rotina e no gerenciamento interfuncional na organização. Tem dois objetivos: determinar as causas e conhecer as principais (FALCONI, 1999).

Os problemas de qualidade são muitas vezes rastreados às deficiências nos métodos usados para planejar a qualidade. Essas deficiências ainda existem nas empresas. Para solução devemos revisar o planejamento do processo da qualidade e então aprender como dominar com maestria o processo revisado (JURAN, 1990).

Portanto, a escolha do método é muito importante e pode determinar o sucesso ou não da solução de problemas.

2.9.2 Método QC Story

A metodologia sugerida e praticada com sucesso no TQC japonês leva o nome de “QC Story” e foi traduzida no Brasil como “Método de Solução de Problemas”. A utilização deste método pelas empresas brasileiras tem trazido resultados extraordinários e a sua eficácia é tão maior quanto melhor for o entendimento do que seja um processo. Não podemos resolver um problema, se não entendermos o que seja um problema, se não soubermos identificá-lo e analisá-lo. O problema é um resultado (efeito) indesejável. É um efeito não desejado, devido ao não domínio de uma rotina (ARANTES, 1998).

O método pode ser utilizado para melhorar a qualidade, buscando novos padrões. Qualquer decisão gerencial deve ser precedida por análise de processo, conduzida de maneira sequencial através do método de solução de problemas (FALCONI, 1999).

2.9.3 Ciclo PDCA

Como gerenciar para se atingir um ponto mais baixo dos custos? Ou um ponto de superior qualidade? Ou um ponto de melhor prazo de entrega? Existe um “caminho” para isto que todos na empresa podem estudar e aprender que é o método do Ciclo do PDCA. O PDCA é um método para prática do controle. Segundo Falconi (1999) o Ciclo PDCA é composto de quatro fases: planejamento (P), execução (D), verificação (C) e atuação corretiva (A), como mostra a figura 2:

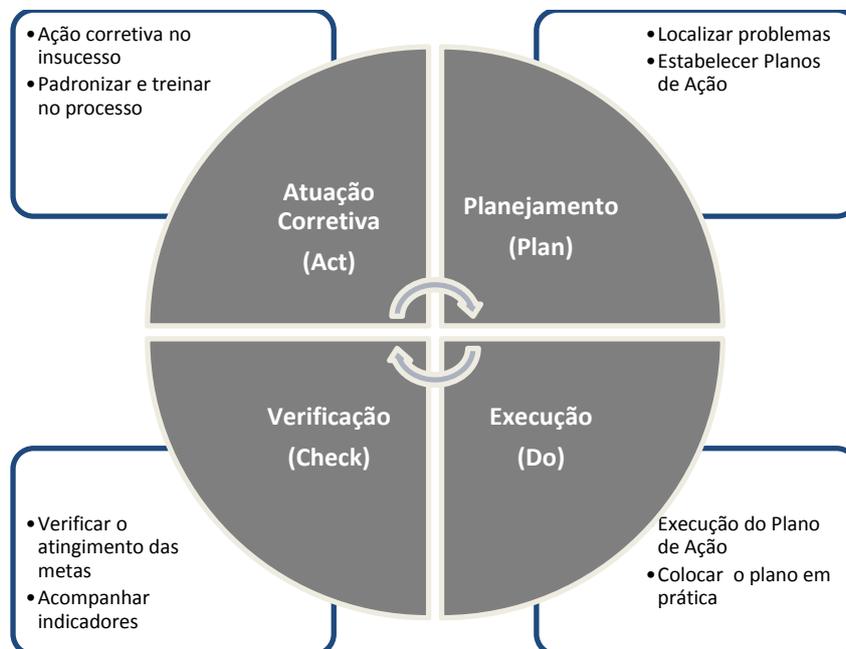


FIGURA 2: CICLO PDCA

De acordo com o método de solução de problemas “QC Story”, a etapa do Planejamento consiste em:

- Definir claramente o problema e reconhecer sua importância, através da Identificação do Problema.
- Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista, com a Observação.
- Descobrir as causas fundamentais com a Análise.

- Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais (Plano de Ação).

As demais etapas, de execução, verificação e atuação corretiva, consistem em bloquear as causas fundamentais, verificar se o bloqueio foi efetivo e prevenir contra o reaparecimento do problema, respectivamente (FALCONI, 1999).

2.9.4 Pesquisa Mercadológica

Uma das ferramentas para investigar as características específicas do problema de atendimento e compreensão das necessidades dos clientes é a pesquisa.

Até certo ponto, podemos obter informações a respeito das reações dos consumidores através de intermediários, como comerciantes vendedores. Porém, essas fontes intermediárias estão, por sua vez, sujeitas aos impactos de suas próprias necessidades. Esses impactos podem tender, e de fato o fazem, as análises desses intermediários. Em razão disso, e se o que estiver em jogo for razoável, nós devemos obter meios de conseguir informações diretamente dos consumidores (JURAN, 1990).

A pesquisa, portanto é uma forma de quantificar a satisfação dos clientes. Existem diversas formas de pesquisa para coleta e mensuração dos dados: por observação, *focus groups* (grupos de foco), *survey*, dados comportamentais e experimentação. As Pesquisas por *Survey* são realizadas para aprender sobre os conhecimentos, as convicções, as preferências e o grau de satisfação das pessoas e mensuram essas magnitudes na população em geral (KOTLER e KELLER, 2012).

Para identificar as necessidades dos clientes podemos contatar um número limitado deles, através de questionários direcionados a necessidades específicas, selecionando uma amostragem desses clientes. Assim, aprofundamos na troca de informações e em seguida tiramos conclusões gerais a partir dos resultados da amostragem. A abordagem pela amostragem oferece uma maneira prática e econômica de obter informações dos muitos clientes mas úteis (JURAN, 1990).

Uma aplicação válida do conceito de amostragem requer a utilização de certas técnicas e ferramentas especiais, como por exemplo: escolha da amostra

(aleatória, estratificada ou outra), as condições vigentes durante a coleta de dados (natural ou controlada) e evitar que a coleta de dados se torne tendenciosa (JURAN, 1990).

2.9.5 Método de Análise de Pareto

Dentro do método do PDCA, a ferramenta para descobrir as causas fundamentais é a análise de Pareto; conhecido como um método muito simples e muito poderoso para o gerente, pois o ajuda a classificar e priorizar os seus problemas. O princípio de Pareto é uma técnica universal para separar os problemas em duas classes: os poucos vitais e os muitos triviais (FALCONI, 1999).

O método permite dividir um problema grande num grande número de problemas menores e que são mais fáceis de serem resolvidos com o envolvimento das pessoas da empresa. Como é baseado sempre em fatos e dados, permite priorizar projetos; da mesma forma, o método possibilita o estabelecimento de metas concretas e atingíveis (FALCONI, 1999).

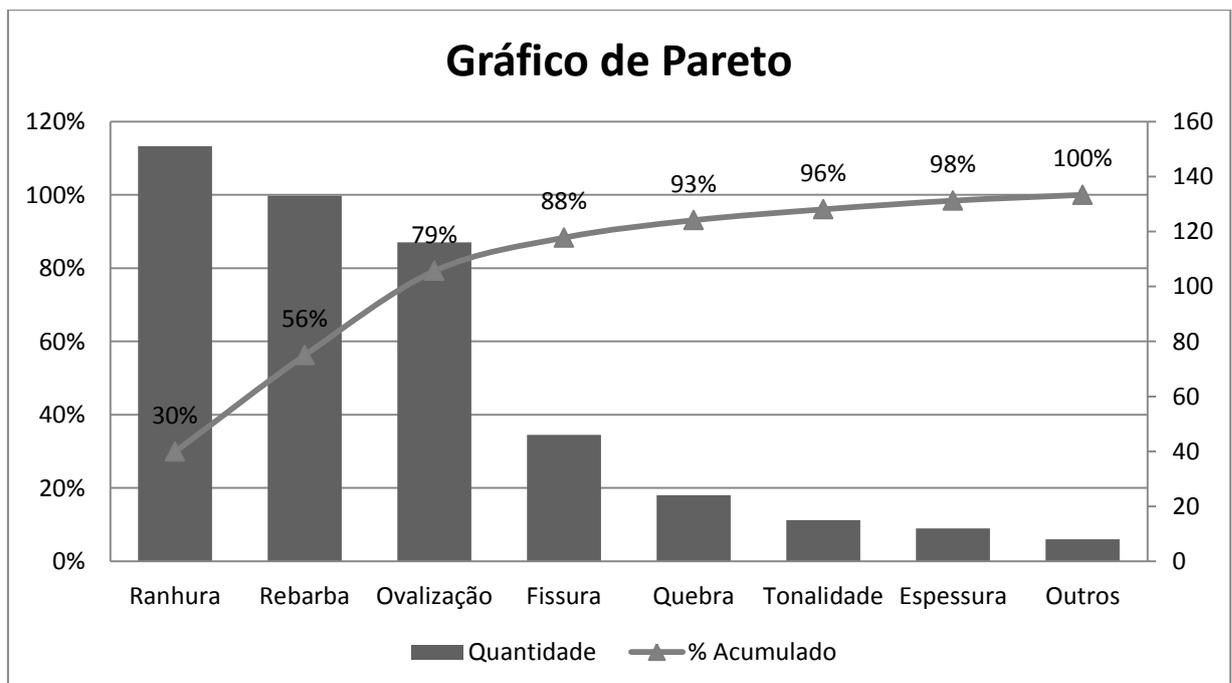


FIGURA 3: EXEMPLO DO GRÁFICO DE PARETO

O método da análise de Pareto também é aplicado na classificação com base na importância dos clientes. Eles apresentam diferenças de várias maneiras: na importância que têm para nós, na maneira que usam nossos produtos, na maneira pela qual são afetados por nosso processo e assim por diante. A classificação mais importante é a que se baseia na importância dos clientes. Na qual alguns poucos, mas vitais possuem grande importância e outros com um número relativamente maior, são muitos e úteis e têm importância apenas moderada (JURAN, 1990).

2.9.6 Plano de Ação

Um plano é um conjunto de medidas prioritárias e suficientes para se atingir uma meta. E um plano de ação nada mais é do que uma proposta de alteração de um procedimento operacional padrão. Se der certo, padroniza-se a medida, do contrário se faz outra proposta (outro plano de ação). Os planos podem de curto, médio e longo prazo. No Ciclo do PDCA, que busca a solução de problemas, os planos são utilizados na etapa do planejamento para bloquear as causas fundamentais dos problemas (FALCONI, 1996).

Através de bons planos de ação, metas são atingidas com mais eficácia. Em se tratando de solução de problemas, o bom plano é aquele que proporciona o bloqueio das principais causas do problema.

Segundo Falconi (1996), dentro da área de “P” (planejamento) do Ciclo PDCA, quando uma medida não é desdobrável, ela se transforma num plano de ação (5W1H). Portanto, essa ferramenta é um conjunto de ações de medidas não desdobráveis, composta por seis itens, como mostra a figura 4:



FIGURA 4: COMPOSIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

3 MATERIAIS E MÉTODO

Trata-se de um estudo sobre a qualidade do atendimento nos sinistros de automóveis, baseado nos contatos realizados pelos clientes para obtenção de informações, compreendendo o período de tempo desde a comunicação do sinistro, até o pagamento da indenização ou até a retirada do veículo segurado reparado pelo segurado. O foco do estudo proposto está na descoberta das relações existentes entre o levantamento das necessidades do cliente e os processos de abertura, regulação e pagamento de indenização dos sinistros dos segurados do produto automóvel.

O método usado para atingir o objetivo está apresentado na figura 2:

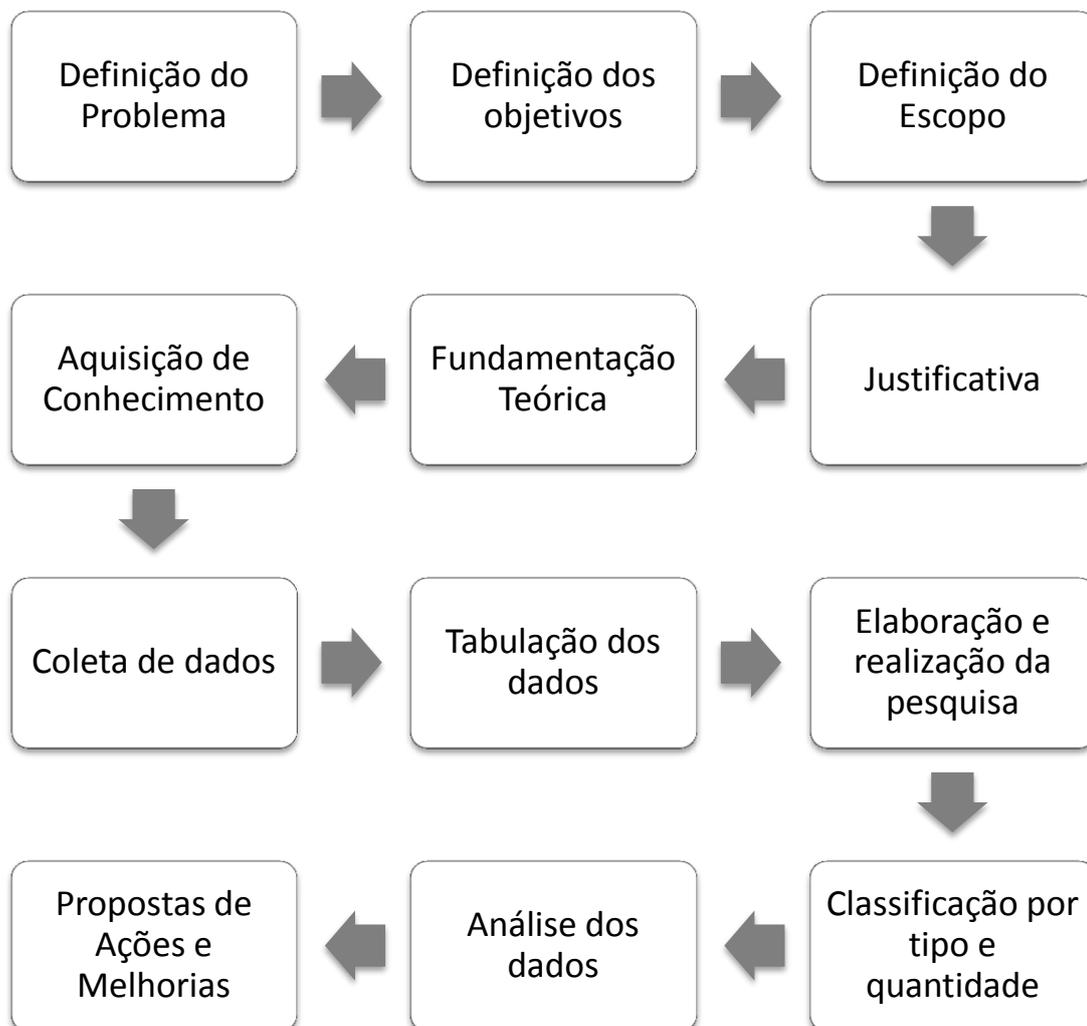


FIGURA 5: PROCESSO DO MÉTODO DO ESTUDO

Foi utilizada uma pesquisa descritiva, a qual tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se as que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, opiniões, atitudes, crenças, etc. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (GIL, 2008).

Utilizou-se o software Excel, da empresa Microsoft para a construção das tabelas, matrizes e gráficos das informações obtidas a partir da coleta de dados e da pesquisa.

Visando propor melhorias aos processos estudados, aplicou-se as ferramentas da qualidade total para classificação, análise e propostas das ações.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O estudo desenvolvido tem como seu universo de estudo os contatos realizados pelos clientes para obtenção de informações acerca do andamento da regulação de sinistros de automóveis do Grupo Segurador BB&MAPFRE. Considerando o grande volume de sinistros de automóveis e contatos realizados pelos clientes, a pesquisa limitou-se a analisar o comportamento com base nos contatos realizados no semestre de março a agosto de 2014, abrangendo somente os clientes segurados, considerando também os contatos realizados por corretores de seguros ou seus representantes.

Visando detalhar os motivos dos contatos e proporcionar um diagnóstico mais preciso, foi escolhida uma amostra de cem processos com apontamentos realizados por clientes a partir de diversos locais do país.

Os critérios adotados para a escolha da amostra a ser observada pelo estudo foram o recente encerramento dos processos e também a familiaridade e a experiência de trabalho do pesquisador dentro da área de sinistros automóvel.

3.2 A ORGANIZAÇÃO

A organização a ser analisada é o Grupo Segurador BB e MAPFRE, uma instituição financeira atuante no segmento de seguros em geral, operando com estratégia multicanal e multiproduto. A empresa é formada por duas sociedades holdings, a primeira com 49,99% das ações ON da BB Seguros e 50,01% da MAPFRE, a segunda com 49% das ações ON da BB Seguros e 51% da MAPFRE.

O BANCO DO BRASIL possui mais de 60 milhões de clientes e administra carteira de ativos superiores a R\$ 1,4 trilhão. Conta com cerca de 110 mil colaboradores e uma rede física de mais de 5400 agências, 45 mil caixas eletrônicos e está presente em mais de 3.800 municípios brasileiros. Além disso, o BB vem ampliando sua presença internacional, contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias/sucursais.

Criada em 1997, a Aliança do Brasil, empresa integrante do Conglomerado Banco do Brasil, possui uma diversificada carteira de produtos, composta por mais de 40 tipos de seguros que cobrem riscos pessoais e patrimoniais, como seguros de vida, residenciais, empresariais, rurais, de transporte e outros. São soluções para necessidades de pessoas físicas e jurídicas, em todos os segmentos, inclusive no agronegócio, onde ocupa o primeiro lugar. A empresa possui mais de 10 milhões de clientes.

Criada em 1997, a BRASILVEÍCULOS Companhia de Seguros nasceu combinando a agilidade de uma organização nova e moderna com a solidez e a tradição do Banco do Brasil. A cada ano, a Brasil Veículos consolida sua identidade como uma seguradora pioneira. Inovação, tecnologia, antecipação e diversificação dos canais de comercialização com os clientes ditam o ritmo de crescimento da Companhia.

Após ser apontado por três anos consecutivos como a Escolha Certa em seguro de automóveis pela Revista Dinheiro & Direitos, da ProTeste, o produto BB Seguro Auto foi classificado com a melhor pontuação geral da pesquisa em 2010. De todos os avaliadores, o mais rigoroso, o cliente BB Seguro Auto, também

concedeu sua aprovação à Companhia por meio de sua fidelidade, refletida no índice de renovação de apólices de 81% conquistado no mesmo ano.

O Grupo MAPFRE possui 130 sucursais próprias, mais de 20 mil corretores ativos, 18 diretorias territoriais e mais de 15 milhões de segurados. E se diferencia pelo amplo portfólio de seguros e serviços diferenciados. Além disso, a MAPFRE está presente em 47 países na Europa, Ásia, África e América. Atua, em especial, nos mercados de seguros, resseguros e assistências. É líder do seguro espanhol, ocupa a primeira posição no negócio de seguros patrimoniais da América Latina e é um dos principais grupos do mundo em resseguros e assistência. Em 2013, obteve 25,9 bilhões de euros em receitas, sendo 790,5 bilhões de euros de lucro. Para atender os seus mais de 70 milhões de clientes em todo o mundo, o Grupo MAPFRE conta com mais de 36 mil colaboradores, 5300 filiais e 70 mil corretores.

Um dos princípios da MAPFRE é sua atuação social, que ela exerce com força e clareza dentro e fora da organização. A sua FUNDACIÓN é a empresa majoritária da MAPFRE e trabalha em prol de cinco grandes objetivos: segurança das pessoas e de seus patrimônios, difusão da cultura, das artes e das letras, ação social, melhora da qualidade de vida e do meio ambiente e formação e pesquisa em seguros. (BB&MAPFRE, 2010).

3.2 MISSÃO, VISÃO, VALORES

O direcionamento estratégico é um pressuposto para toda e qualquer organização que deseja obter sucesso no mercado. Estabelecer uma direção estratégica exige da organização a delimitação de um nicho de atuação no qual se deve analisar o ambiente externo, de modo a observar como o mercado se comporta e o que ele espera enquanto entrega de valor (IKEDA, OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007)

Direcionar-se estrategicamente significa para uma organização empregar esforços na mobilização de recursos e no desenvolvimento de ações que definam quais são os objetivos a serem alcançados, para que com base nesta definição, se possa também definir quais os caminhos a seguir e o que fazer para alcançar tais

objetivos. Este direcionamento se define por meio do estabelecimento da missão, da visão e dos valores da organização.

3.2.1 Missão

Pessoas protegendo pessoas, com excelência e inovação, em seguros, produtos financeiros e serviços que atendam às necessidades de indivíduos, famílias e empresas, e agreguem valor aos parceiros, corretores, colaboradores, acionistas e à sociedade (BB&MAPFRE, 2010).

3.2.2 Visão

“Ser reconhecida pelos Clientes como o melhor Grupo Segurador oferecendo produtos, serviços e atendimento de qualidade a preço justo, com respeito, segurança, ética e responsabilidade socioambiental.

Alcançar os objetivos definidos pelos Acionistas, crescendo de forma permanente e sustentável, conforme modelo de governança corporativa, com inovações e com serviços de qualidade, gerando rentabilidade e credibilidade, que conduzam à liderança do mercado de seguros, consolidando as nossas marcas como referências em todos os segmentos em que atua.

Pautar o relacionamento com as Autoridades, no cumprimento da legislação e por elevados padrões de governança corporativa. Fornecer informações claras e precisas e trabalhar para a prevenção e o combate à fraude e à lavagem de dinheiro.

Participar efetivamente de Associações de Classe, com seriedade, comprometimento e ética, garantindo a representatividade, defendendo a livre concorrência, o desenvolvimento socioeconômico do país e do mercado e unindo esforços para defesa dos interesses do setor.

Valorizar o comprometimento dos Colaboradores com a Missão e os Valores Corporativos; com o objetivo de proporcionar um ambiente ético, de alto

desempenho e com comunicação eficaz, que estimule a melhoria da qualidade de vida e contribua para a felicidade, o respeito às pessoas, a credibilidade e o orgulho, por meio de equipes motivadas, integradas, focadas no autodesenvolvimento, fundamentados por conceitos avançados de liderança, remuneração e reconhecimento baseados em mérito.

Ser ética com a Comunidade, transparentes e cumpridores das leis. Por meio de uma gestão sustentável e da cultura de voluntariado, envolver todos os públicos nos aspectos sociais, econômicos e ambientais do Grupo Segurador, considerando o impacto de nossas atividades na vida da população. Além de tributos, devolver parte dos lucros em forma de ações sociais, culturais, educativas e ambientais, promovendo uma cultura apoiada nos direitos humanos e na democracia. Ser um Grupo Segurador gerador de oportunidades a todas as camadas da sociedade e que contribuirá para qualidade de vida.

Reconhecer os Corretores, de seguros ou resseguros, como empreendedores e aliados estratégicos. Contribuir para o seu desenvolvimento de forma sustentável e rentável, oferecendo soluções inovadoras em produtos, serviços e sistemas, com qualidade, atendimento preciso, processos simples, eficazes e transparentes.

Manter com os Fornecedores relação ética, de confiança e desenvolvimento recíproco, que conduza a um conjunto de soluções para maximizar qualidade e resultados dos negócios. Priorizar Fornecedores que adotem práticas empresariais e socioambientais sustentáveis.

Oferecer e manter para os Parceiros de Distribuição oportunidades de negócios inovadores e rentáveis, com produtos e serviços de qualidade, suportados por processos e sistemas simples e confiáveis, preservando o equilíbrio entre os parceiros e ampliando o nosso principal ativo comum, a base de clientes.

Promover parcerias duradouras e equilibradas com os resseguradores, subscrevendo os riscos com eficácia e responsabilidade técnica atuarial, subsidiando-os de informações precisas, que permitirão condições contratuais competitivas e adequada aceitação do risco.

Disponibilizar informações por meio de atendimento especializado, com características e linguagem adequadas aos diversos públicos, para garantir aos veículos de comunicação acessibilidade ao Grupo Segurador e, quando pertinente, informação e dados, atendendo com senso de urgência e transparência, além de

disseminar a Missão, a Visão e os Valores do Grupo Segurador, contribuindo na divulgação da cultura de seguros.

Para viabilizar essa Visão, as estratégias de ação, de estrutura, de processos, de sistemas e de desempenho estarão em permanente melhoria contínua, com foco em Inovação, Agilidade, Comunicação e Crescimento Sustentável.

Ser o melhor, o mais querido e mais admirado Grupo Segurador no País.” (BB&MAPFRE, 2010).

3.2.3 Valores

Atuação Ética, Respeito por Pessoas e suas Diversidades, Iniciativa, Espírito de Equipe, Busca por Excelência, Responsabilidade Socioambiental, Orientação para Resultado Sustentável, Estímulo à Qualidade de Vida, Abordagem Humanitária, Independência de Atuação e Humildade (BB&MAPFRE, 2010).

3.3 AMBIENTE DE ESTUDO

A regulação de sinistro de automóvel do país é realizada nos Centros de Tramitação espalhados no país. A captação do sinistro pode ocorrer via Central de Relacionamentos, Postos de Atendimento ou mesmo pela Internet. O local de regulação dos sinistros dependerá da cidade de ocorrência e tipo do evento.

A área de sinistro automóvel é o pós venda da seguradora para o produto seguro. Os analistas são os profissionais responsáveis pela regulação do início ao fim do processo, ou seja, desde a abertura até a liquidação do sinistro, permanecerá com um analista, exceto no caso de férias ou outras ausências quando os sinistros sob a gestão do analista recebem outro responsável.

O atendimento aos clientes é realizado por meio da Central de Relacionamentos, agências ou sucursais e também pela Internet. O retorno desses

contatos é realizado pelo analista do sinistro diretamente com o segurado ou o seu corretor/agência. Portanto, o ambiente de estudo compreende os contatos realizados pelos canais informados.

3.3.1 Seguro de Automóvel

O seguro de automóvel no Brasil é facultativo, exceto pelo seguro DPVAT; este é obrigatório e destina-se a indenização vítimas de acidentes causados por veículos que têm motor próprio (automotores) e circulam por terra ou por asfalto (vias terrestres). O DPVAT é contratado juntamente com o licenciamento do veículo junto aos órgãos de trânsito do país.

O seguro facultativo de automóvel por sua vez pode ter diferentes tipos de coberturas, sendo contratado junto a seguradoras no país, por meio de corretoras de seguros. Existindo coberturas básicas e adicionais, além da inclusão de coberturas que garantem serviços adicionais, como coberturas de assistências, carro reserva e etc.. As coberturas básicas são para garantir a indenização no caso de danos parciais ou totais ao veículo segurado e também aos veículos terceiros, ou ainda danos causados a pessoas ocupantes ou não. No caso de danos pessoais não ocupantes, estes funcionam como cobertura complementar ao DPVAT.

Caso os prejuízos sejam decorrentes de danos ao veículo segurado, a indenização pode ser parcial ou total, a primeira normalmente é paga à oficina, a segunda diretamente ao proprietário do veículo; em sinistros envolvendo outros veículos o conceito é basicamente o mesmo. As causas dos danos podem ser diversas, como colisão, eventos da natureza, roubo e furto, entre outros. Todas seguirão o mesmo modelo de indenização exposto anteriormente.

Logo, o uso do seguro ocorrerá durante a vigência do contrato e leva o segurado ou terceiros envolvidos a disporem dos seus veículos por algum tempo, ou ainda perde-los totalmente, dependendo da causa e extensão dos danos. O processo responsável pela análise desde a comunicação até a indenização é chamado de Regulação de Sinistro, ou como é tratado no Grupo Segurador, Tramitação de Sinistros.

3.3.2 Regulação de Sinistros

A regulação do sinistro é composta por conjuntos de etapas, podendo ser diferentes dependendo da causa do sinistro ou da extensão dos danos. Ou seja, existe diferença entre um processo causado por colisão parcial para um com danos totais, ou ainda de um processo decorrente de danos causados por colisão para um causado por roubo ou furto total do veículo.

Um processo de danos causados por colisão parcial tem normalmente as seguintes etapas, apresentadas nas figuras 3, 4 e 5:



FIGURA 6: ETAPAS DA TRAMITAÇÃO DE INDENIZAÇÃO PARCIAL

Já um processo de indenização integral por colisão possui as etapas abaixo:



FIGURA 7: ETAPAS DA TRAMITAÇÃO DE INDENIZAÇÃO INTEGRAL

No caso de um furto ou roubo total de veículo, as etapas se apresentam assim:



FIGURA 8: ETAPAS DA TRAMITAÇÃO DE FURTO E ROUBO TOTAL

Como se pode observar existe diferença entre as etapas em cada tipo de sinistro; todavia, a regulação é basicamente a mesma para todos os processos, apresentando pequenas diferenças entre um e outro. Em relação aos clientes, a

divergência básica está no tipo de perda, entre parcial e total. Na parcial o cliente geralmente acompanha o processo até a liberação dos reparos e, em alguns casos, até a conclusão quando existe algum fator que estende o prazo de reparação previsto inicialmente. Na integral, o acompanhamento é até o recebimento da indenização pelo favorecido.

3.3.3 Estrutura das Equipes

A estrutura existente para regulação do sinistro no Grupo Segurador BB&MAPFRE está dividida em dois grupos operacionais, analistas e peritos. O primeiro responsável pela análise dos processos, o outro pela orçamentação e definição do tipo de perda.

Os profissionais estão distribuídos em Centros de Tramitação – estruturas formadas por esses dois grupos de profissionais, mais uma equipe de gestão. Ao contrário dos modelos tradicionais em outras seguradoras, não há uma “matriz” para regulação de sinistros, ficando os mesmos sob a responsabilidade de cada grupo.

Os centros estão assim divididos:

Código	Centro	Região de Atendimento
901	CTS. NE	Nordeste
902	CTS. RJ/BA/ES	Rio de Janeiro, Bahia e Espírito Santo
903	CTS. MG	Minas Gerais
904	CTS. CO	Centro Oeste
905	CTS. PR/SC	Paraná e Santa Catarina
906	CTS. BC	Bauru e Campinas
907	CTS. SP	Grande São Paulo
908	CTS. RP e Norte	Ribeirão Preto e Norte
909	CNS. RF/DC	Brasil (danos corporais e roubo furto)
910	CTS. RS	Rio Grande do Sul

TABELA 2: LISTA DE CENTROS DE TRAMITAÇÃO

Cada Centro de Tramitação é responsável por uma região, podendo ser uma ou mais unidades da federação, ou apenas um conjunto de cidades, dependendo apenas da quantidade de sinistros de cada região, consequência do total da

respectiva produção. A quantidade de colaboradores alocados exclusivamente para esta atividade está distribuída conforme a tabela 3 abaixo:

Centro	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	TOTAL
Analistas	20	15	15	24	25	19	25	22	5	16	186
Peritos	18	14	11	20	29	19	22	17	0	13	163
Staff	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29
Total	41	32	29	47	57	41	50	42	7	32	378

TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DAS EQUIPES DE TRAMITAÇÃO

Para atendimento dos clientes, os responsáveis principais pelo atendimento e contatos com os clientes são os analistas que totalizam 186 profissionais em todo o país. As equipes de staff eventualmente mantêm contato, porém somente em casos especiais. Para efeito do estudo e do que é tabulado na organização, estão sendo considerados apenas os contatos registrados no sistema corporativo para regulação dos sinistros.

3.3.4 Fluxo da Regulação

Da comunicação ao encerramento o processo de sinistro passa pelas etapas da regulação, em cada uma pode existir a necessidade do cliente acerca de informações; em todas existem procedimentos que impactam em maior ou menor grau a qualidade do processo. Algumas das principais etapas serão listadas a seguir, iniciando com as relativas à indenização parcial:

Comunicação do Sinistro: O processo de sinistro tem a sua abertura na comunicação, a qual pode ser realizada pelo próprio cliente, seu corretor ou familiar. Os meios utilizados podem ser:

- a) Central de Relacionamentos: Por meio de contato telefônico;
- b) Internet: Utilizando links no site para registro das informações.
- c) Posto de Atendimento: Levando o veículo diretamente a um dos locais para comunicação e orçamentação no ato.

Realização da peritagem: Nos sinistros de danos, a orçamentação do veículo é o passo seguinte. Com a realização da peritagem a extensão dos danos é definida e o tipo de perda (parcial ou total) também. Para os sinistros avisados nos Postos de Atendimento, a peritagem é realizada no ato, para os comunicados via Internet pode ser feita por imagem (foto) ou nas oficinas, dependendo da modalidade da comunicação.

Autorização de Reparos: Para os eventos de indenização, após o orçamento, é a autorização de reparos a etapa principal dos processos de danos parciais, pois nesta a seguradora assume oficialmente os custos dos danos e oficializa a cobertura do seguro junto ao cliente, liberando o conserto para a oficina.

Liberação do Carro Reserva: Quando contratada a cobertura, no momento do aviso o cliente pode retirar o veículo reserva, mas até a autorização dos reparos ainda existe o risco das despesas correr por sua conta, caso os danos fiquem abaixo do valor da franquia contratual. Nesta etapa ocorre o reconhecimento da cobertura e a comunicação à locadora sobre a assunção dos valores das diárias.

Reparação do veículo: Durante a regulação do processo, o conserto do veículo pela oficina escolhida pelo cliente é o momento em que o controle sobre o andamento deixa as mãos da seguradora e passa ao prestador de serviços. A compra e a chegada das peças para a substituição, a reparação de outras, preparação, pintura e demais ações necessárias ocorrem para a devolução ao cliente do veículo reparado.

Indenização à oficina: Após o veículo entregue o processo é encerrado com o pagamento dos valores relativos ao orçamento aprovado para a oficina. Eventualmente, também a concessionária fornecedora de peças.

Num processo de indenização, as etapas iniciais são idênticas as da indenização, porém se diferenciam a partir da realização do orçamento e caracterização dos danos como indenização integral:

Decretação da Indenização integral: A definição do tipo de perda nesta etapa altera o curso do processo, deixando de reparar o veículo e passando adotar providências para proporcionar a indenização ao cliente. Assim, uma equipe interna é acionada ou um despachante para acompanhar o cliente no processo de desembarço do veículo.

Tratamento da documentação: Mesmo considerado como indenização integral, não implica que o veículo seja necessariamente uma sucata e baixado junto ao órgão de trânsito; e mesmo que o fosse ainda assim, pela legislação do país, algumas ações são necessárias para não gerar débitos futuros para o cliente. O acompanhamento ao cliente nesta etapa é importante para auxiliar nas dúvidas e providências para deixar o veículo livre e desembaraçado de qualquer ônus.

Indenização ao Cliente: Como ocorre no processo de perda parcial, o encerramento ocorre com pagamento da indenização, porém neste caso ao cliente. Dependendo das restrições do veículo, como a alienação a uma instituição financeira, é necessário o pagamento do financiamento antes da indenização final.

Como pode ser observado no descrito no tópico regulação de sinistros de roubo e furto integral, a semelhança é significativa com a de indenização integral das demais causas; a diferença básica está no fato que não uma perícia ou orçamentação, por isso o processo se diferencia em apenas uma etapa:

Aguarda o prazo de localização: Segundo as estatísticas do próprio Grupo Seguradora, em praticamente 50% dos eventos de roubo ou furto comunicados os veículos são recuperados. O momento com maior registro de recuperação é nos primeiros dias após a ocorrência, motivo pelo qual a seguradora aguarda um prazo em torno de cinco dias para seguir com o pedido dos documentos ao cliente e a regulação para viabilizar a indenização final.

3.4 CONTATOS DOS CLIENTES

Ao longo da tramitação dos expedientes de sinistro, os clientes mantêm contato para obtenção de informações, esclarecimento de dúvidas, manifestação de insatisfação sobre determinado tema, solicitação de apoio para solução de eventual problema ou outro motivo relacionado ao processo.

Independente dos canais de entrada, os contatos são registrados de acordo com o expediente relacionado, possibilitando a extração de relatórios analíticos por companhia, tipo, expediente, Centro de Tramitação, entre outros itens

classificatórios. No entanto, não há uma classificação estruturada e íntegra capaz de identificar de forma segura o motivo do contato do cliente.

3.4.1 Coleta e Análise dos Dados

Para análise das informações, base para o presente estudo, foi utilizada a consulta ao relatório do banco de dados; gerado pela consulta mensal de contatos realizados. Visando uma melhor amostragem foi extraído o resultado do segundo trimestre, de abril a junho de 2014.

Também foi extraída a base de sinistros avisados no mesmo período para realizar a relativização dos avisados e geração do índice de demandas dos clientes de automóvel. O índice é o resultado da divisão dos contatos do período pelo total de avisados no mesmo intervalo, expresso em porcentagem.

Os dados coletados foram separados por Centro de Tramitação para apresentar a variação do índice de acordo com a respectiva região de atendimento.

Da base de informações gerada, foi retirada uma amostra de cem contatos, divididos igualmente por Rede MAPFRE e Rede BB, bem como separadas por Centro de Tramitação. Essa amostra serviu de base para o estudo dos motivos dos contatos dos clientes, classificação dos motivos e demais informações pertinentes ao estudo proposto.

3.4.2 Classificação dos Contatos

O ingresso dos contatos pode ser através de vários canais e formas, via contato telefônico tradicional, pela web, sucursais ou agências. Por telefone é realizado via Central de Atendimento, cujos atendentes consultam e registram as demandas no aplicativo de tramitação dos analistas. Pela web, através de sites administrados pela assessoria de imprensa ou pela ouvidoria. Pode ainda ser feito pelos distribuidores em suas plataformas de trabalho com a seguradora. Nas sucursais ou agências, pessoalmente com os profissionais que atuam no

atendimento de seus negócios. Para efeito desse estudo não foi considerada a classificação por canal ou forma de contato, visto que o objetivo está relacionado ao respectivo motivo e não ao canal ou forma.

Para classificação das demandas foi realizada uma pesquisa com a amostra de cem clientes mencionada no item coleta e análise de dados.

3.5 TABULAÇÃO DOS RESULTADOS

O diagnóstico e as propostas de melhoria a serem desenvolvidas no âmbito do atendimento da regulação de sinistro automóvel estão pautados na aplicação das ferramentas de qualidade total, bem como na metodologia de planejamento e processo de processo.

A partir da análise das informações e resultados obtidos buscou-se identificar pontos de melhoria dos processos no que diz respeito à qualidade do atendimento dos segurados - durante a regulação de sinistros de automóveis - e a montagem de sugestões para gerar aumento da proatividade do processo, antecipando as necessidades dos clientes.

3.5.1 Pesquisa em banco de dados

A busca dos dados nas bases é fundamental para suporte a várias áreas de uma organização. No diagnóstico da qualidade de um atendimento, através da estratificação, é possível conhecer a origem, classificar e relativizar os resultados para obtenção de informações capazes de proporcionar a leitura do cenário de análise desejado.

A leitura das informações em banco de dados impulsionou a pesquisa no sentido de adequar os parâmetros e a metodologia de análise de resultados do processo de atendimento de sinistros de automóvel.

Para apuração dos resultados no semestre avaliado, foi extraído o relatório com os dados relativos às intervenções dos clientes no período e também do

respectivo número de comunicações de sinistros. A pesquisa selecionou os segurados com contatos das duas redes, MAPFRE e BB, em todo o país, considerando as causas de colisão, furto e roubo.

O objetivo foi proporcionar a inspeção dos resultados para formatação da amostra que retratasse o comportamento reativo do cliente frente ao atendimento prestado pela organização. Com a apuração do índice, como resultado da pesquisa, tornou-se possível a determinação de um item de controle para mensuração do desempenho da empresa nesse processo, podendo desmembrá-lo por Centro de Tramitação ou ainda através de outro campo, componente da base de dados formada pela extração das informações.

3.5.2 Pesquisa por entrevista

A pesquisa de avaliação busca, no presente estudo, servir de ferramenta para identificar e avaliar a satisfação dos clientes, bem como os motivos, de forma quantitativa, dos contatos realizados para obtenção de informações sobre o andamento do processo de sinistro automóvel. As perguntas foram elaboradas para propiciar a análise estatística e a abordagem do público-alvo sobre a experiência com os serviços de atendimento do sinistro automóvel.

Busca também servir de auxílio para identificação de oportunidades para desenvolvimento do serviço prestado e viabilizar o diagnóstico detalhado sobre a regulação do sinistro e atendimento do GRUPO SEGURADOR. A metodologia utilizada foi baseada em uma pesquisa quantitativa, considerando as variáveis sobre a qualidade percebida, as expectativas dos clientes, o valor percebido, a própria satisfação e o comportamento de reclamações e lealdade à seguradora; calculando-se um índice mediante as ponderações das notas dos atributos dos motivos.

Para realização da pesquisa foi avaliado o público-alvo extraído pela consulta da base de dados gerada pelo item anterior, definindo os pontos a serem consultados para garantir a acurácia do resultado frente ao objetivo do presente estudo; e também para servir de alavanca de mudança para o futuro da regulação de sinistros.

Para formatação foram consideradas perguntas objetivas para proporcionar o diagnóstico dos motivos, pressupondo tabulação das informações de forma quantitativa. Os resultados foram apresentados no tópico diagnóstico desse estudo para fundamentar a sua respectiva avaliação e permitir a confrontação com a percepção sobre a realidade do serviço, por isso a forma da pesquisa foi baseada em avaliação direta.

3.5.3 Composição da pesquisa

Em virtude dos clientes estarem distribuídos por diversas regiões do país, a modalidade escolhida foi o contato telefônico. Os campos do formulário¹ que a compõe são: Nome do contato, número do sinistro, fone e data do contato realizado pelo cliente, rede a que pertence o cliente – BB ou MAPFRE, além do código do respectivo CTS relativo ao sinistro com contato realizado pelo segurado.

A primeira pergunta diz respeito ao motivo da intervenção, podendo ser um dos quatro grupos escolhidos para classificação:

Pergunta: “*Qual o motivo de seu contato?*”.

- Esclarecer uma dúvida sobre o sinistro;
- fazer uma reclamação sobre o processo;
- obter informação sobre o andamento do processo; e
- registrar uma informação ou elogio.

Após a escolha do grupo, ficou definida uma classificação com base nas etapas da tramitação estudada neste trabalho e levando em conta a experiência do pesquisador:

Pergunta: “*Informe como classificaria o motivo do contato?*”.

- Liberação ou prorrogação do carro reserva
- Demora no pagamento da indenização
- Demora na realização da vistoria
- Demora na autorização dos reparos
- Atraso na entrega das peças

¹ O formulário da pesquisa foi incluído no Apêndice Três – Formulário de Pesquisa.

- Reparos mal realizados
- Demora na reparação
- Documentação do sinistro
- outros.

Na sequência é realizada a pergunta trata a percepção do cliente sobre a qualidade do atendimento através de uma solicitação direta:

Pergunta: *“Avalie o atendimento prestado”*.

- Excelente.
- muito bom;
- bom;
- regular;
- ruim;

Visando conhecer a visão do cliente em relação à seguradora, foi incluído também outro questionamento:

Pergunta: *“De acordo com a sua percepção, avalie a seguradora”*.

- Excelente.
- muito bom;
- bom;
- regular;
- ruim;

E, finalizando, foi incluída a pergunta objetiva sobre o impacto da experiência do cliente em relação a sua fidelização:

Pergunta: *“Considerando sua experiência no sinistro, ao renovar o seu seguro, o manteria na seguradora?”*.

- Sim;
- não.

4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES

Analisando o processo de atendimento dos clientes no pós-venda, durante o processo de regulação de sinistros de automóveis, foi possível observar a existência de vários fatores que contribuem para o índice de demandas de clientes na regulação de sinistros.

4.1 RESULTADOS

A coleta dos dados foi realizada de duas formas, via consulta de bando de dados e também por meio de pesquisa com os clientes.

4.1.1 Coleta em banco de dados

A tabela 4 mostra o resultado da pesquisa em banco de dados, com os registros de contatos realizados pelos clientes (segurados) através de vários canais, durante os meses de janeiro a junho de 2014:

Rótulos de Linha	Avisados	Intervenções	%
901 - Nordeste	14.865	14.507	98%
902 - RJ/ES/BA	11.400	17.259	151%
903 - Minas Gerais	10.535	17.649	168%
904 - Centro Oeste	17.739	19.537	110%
905 - PR/SC	17.321	13.160	76%
906 - Bauru/Campinas	14.471	11.510	80%
907 - Grande São Paulo	16.380	23.476	143%
908 - Ribeirão Preto / Norte	15.315	9.921	65%
909 - Centro Nacional RF	5.211	7.896	152%
910 - Rio Grande do Sul	11.367	7.684	68%
Total Geral	134.723	142.599	106%

FONTE: BASE MENSAL DE INTERVENÇÕES – 1º SEMESTRE DE 2014.

TABELA 4: BASE DE AVISADOS E INTERVENÇÕES BB E MSG

Compõe a tabela a quantidade de sinistros avisados de segurados, a quantidade de intervenções e o índice de demandas exclusivamente dos segurados, como resultado da divisão das intervenções pelos avisados; separados por CTS.

O resultado de 106% expressa a proporção de contatos frente ao total de avisados, ou seja, para cada 1.000 expedientes de sinistros abertos para segurados, temos 1060 contatos no mesmo período.

A tabela 5 apresenta os resultados apenas da Rede MAPFRE:

Rótulos de Linha	Avisados	Intervenções	%
901 - Nordeste	8.341	9.365	112%
902 - RJ/ES/BA	6.798	10.529	155%
903 - Minas Gerais	5.863	10.581	180%
904 - Centro Oeste	10.085	10.488	104%
905 - PR/SC	6.446	5.654	88%
906 - Bauru/Campinas	3.803	3.313	87%
907 - Grande São Paulo	5.322	7.813	147%
908 - Ribeirão Preto / Norte	4.263	3.596	84%
909 - Centro Nacional RF	1.948	3.663	188%
910 - Rio Grande do Sul	3.620	2.813	78%
Total Geral	56.489	67.815	120%

FONTE: BASE MENSAL DE INTERVENÇÕES – 1º SEMESTRE DE 2014.

TABELA 5: BASE DE AVISADOS E INTERVENÇÕES MSG

A tabela 6 traz os resultados apenas da Rede BB:

Rótulos de Linha	Avisados	Intervenções	%
901 - Nordeste	6.524	5.142	79%
902 - RJ/ES/BA	4.602	6.730	146%
903 - Minas Gerais	4.672	7.068	151%
904 - Centro Oeste	7.654	9.049	118%
905 - PR/SC	10.875	7.506	69%
906 - Bauru/Campinas	10.668	8.197	77%
907 - Grande São Paulo	11.058	15.663	142%
908 - Ribeirão Preto / Norte	11.052	6.325	57%
909 - Centro Nacional RF	3.263	4.233	130%
910 - Rio Grande do Sul	7.747	4.871	63%
Total Geral	78.115	74.784	96%

FONTE: BASE MENSAL DE INTERVENÇÕES – 1º SEMESTRE DE 2014.

TABELA 6: BASE DE AVISADOS E INTERVENÇÕES BB

É possível observar nas tabelas 4, 5 e 6 que existem variações significativas entre um Centro de Tramitação e outro. As divergências podem ter diversas causas, mas como se tratam de regiões diferentes do país, não sendo objetivo de o presente estudo identificar a diferente entre as mesmas, e, considerando as características de cada local, levou-se em conta a abrangência em todas as regiões.

A leitura das informações no banco de dados propiciou a captura da população de contatos realizados pelos clientes, possibilitando a extração de uma amostra de clientes para realização da pesquisa por entrevista.

4.1.2 Coleta em entrevista

A tabela 7 demonstra a distribuição dos clientes selecionados de maneira aleatória para realização da pesquisa por amostragem, separados por CTS, sendo doze por centro, seis da Rede BB e seis da Rede MAPFRE, formando assim uma amostra distribuída intencionalmente de forma equilibrada pelas regiões do país, representadas pelos CTS:

Rótulos de Linha	Quantidade	Participação %
901 - Nordeste	12	10%
902 - RJ/ES/BA	12	10%
903 - Minas Gerais	12	10%
904 - Centro Oeste	12	10%
905 - PR/SC	12	10%
906 - Bauru/Campinas	12	10%
907 - Grande São Paulo	12	10%
908 - Ribeirão Preto / Norte	12	10%
909 - Centro Nacional RF	12	10%
910 - Rio Grande do Sul	12	10%
Total Geral	120	100%

FONTES: RELATÓRIO DE CONTATOS REALIZADOS
TABELA 7: BASE DA PESQUISA DE CONTATOS

O resultado da pesquisa trouxe na primeira pergunta a distribuição por motivo de contato, podendo ser para obtenção de informação sobre o andamento do processo, fazer uma reclamação, esclarecer uma dúvida sobre o sinistro ou então

registrar uma informação ou elogio. Os dados foram coletados e em formulários e transcritos para uma planilha do Microsoft Excel, construindo um banco de dados com a amostra pesquisada.

A tabela 8 agrupa os motivos dos contatos, quantificando o número de contatos por motivo, percentual de participação do motivo no total, ordenados por quantidade e também o percentual total somado da participação dos motivos:

Motivo dos Contatos	Quantidade	Participação %	% Total
OBTER INFORMAÇÃO SOBRE O ANDAMENTO DO PROCESSO	42	35%	35%
FAZER RECLAMAÇÃO SOBRE O PROCESSO	37	31%	66%
ESCLARECER UMA DÚVIDA SOBRE O SINISTRO	26	22%	88%
REGISTRAR UMA INFORMAÇÃO OU ELOGIO	15	13%	100%
Total Geral	120	100%	

FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES
TABELA 8: DISTRIBUIÇÃO DOS MOTIVOS DE CONTATOS

Após a pergunta sobre o motivo, a segunda tinha o objetivo de classifica-los de forma a propiciar a leitura da motivação dos contatos, retirando da amostra aqueles realizados apenas registrar uma informação ou elogio sobre o processo.

Do total de cento e vinte contatos, a tabela 8 mostra que quinze foram pontuados com esse objetivo, restando cento e cinco contatos com algum tipo de dúvida ou reclamação. A tabela 9 apresenta as classificações dos motivos ordenados por quantidade. Também apresenta a participação percentual de cada item sobre o total, bem como a soma acumulada dos itens na quarta coluna:

Classificação dos Motivos	Quantidade	Participação %	% Total
LIBERAÇÃO OU PRORROGAÇÃO DO CARRO RESERVA	31	30%	30%
DEMORA NO PAGAMENTO DA INDENIZAÇÃO	18	17%	47%
DEMORA NA REALIZAÇÃO DA VISTORIA	17	16%	63%
DEMORA NA AUTORIZAÇÃO DOS REPAROS	13	12%	75%
ATRASO NA ENTREGA DAS PEÇAS	12	11%	87%
REPAROS MAL REALIZADOS	7	7%	93%
DEMORA NA REPARAÇÃO	3	3%	96%
DOCUMENTAÇÃO DO SINISTRO	2	2%	98%
OUTROS	2	2%	100%
Total Geral	105	100%	

FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES
TABELA 9: CLASSIFICAÇÃO DOS MOTIVOS

Na sequência da pesquisa, a pergunta busca identificar o nível da satisfação dos clientes em relação à qualidade do atendimento prestado a época do contato:

Rótulos de Linha	Quantidade	Participação %
EXCELENTE	19	16%
MUITO BOM	25	21%
BOM	44	37%
REGULAR	10	8%
RUIM	13	11%
PESSIMO	9	8%
Total Geral	120	100%

FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES
TABELA 10: QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Assim como para o atendimento prestado no sinistro, foi realizada uma nova pergunta visando também identificar o nível da satisfação desses clientes, porém agora em relação à percepção quanto a qualidade da seguradora:

Rótulos de Linha	Quantidade	Participação %
EXCELENTE	28	23%
MUITO BOM	26	22%
BOM	36	30%
REGULAR	15	13%
RUIM	6	5%
PESSIMO	9	8%
Total Geral	120	100%

FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES
TABELA 11: QUALIDADE DA SEGURADORA

A última pergunta foi realizada para, diante da experiência de um sinistro, identificar a percepção dos clientes no momento da pesquisa, sobre a possibilidade de renovação com a seguradora, ou seja, sobre a fidelização:

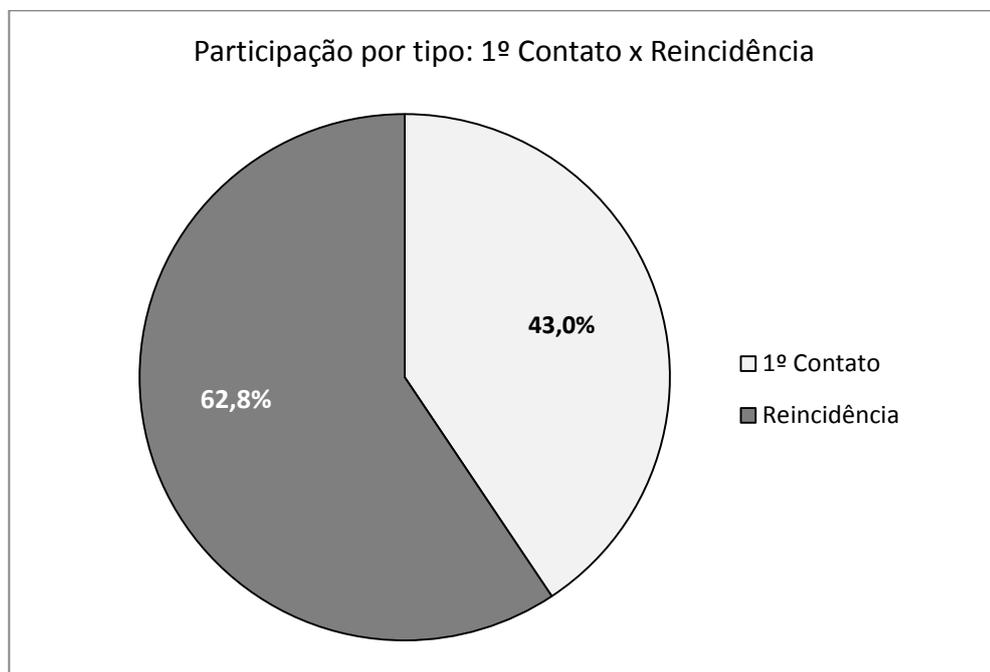
Rótulos de Linha	Quantidade	Participação %
SIM	90	75%
NÃO	30	25%
Total Geral	120	100%

FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES
TABELA 12: OPÇÃO DE RENOVAÇÃO

4.2 OBSERVAÇÃO DO PROBLEMA

Avaliando o resultado dos dados coletados, verificamos que o índice de demandas de clientes nos sinistros de automóveis nos seis primeiros meses de 2014 foi de 106%. Ao separar por rede, constatamos que na Rede MAPFRE ficou 120% e Rede BB 96%. Em ambas o índice é considerado elevado para os padrões de atendimento e produtividade.

No que tange ao atendimento, ter mais de 100% de quantidade de demandas, indica ter um processo que motiva o contato dos clientes em um número elevado de vezes. Ao separarmos dois fatores de contato, observamos que o número de reincidências é maior que o número de primeiro contato, como apresenta a figura 9:

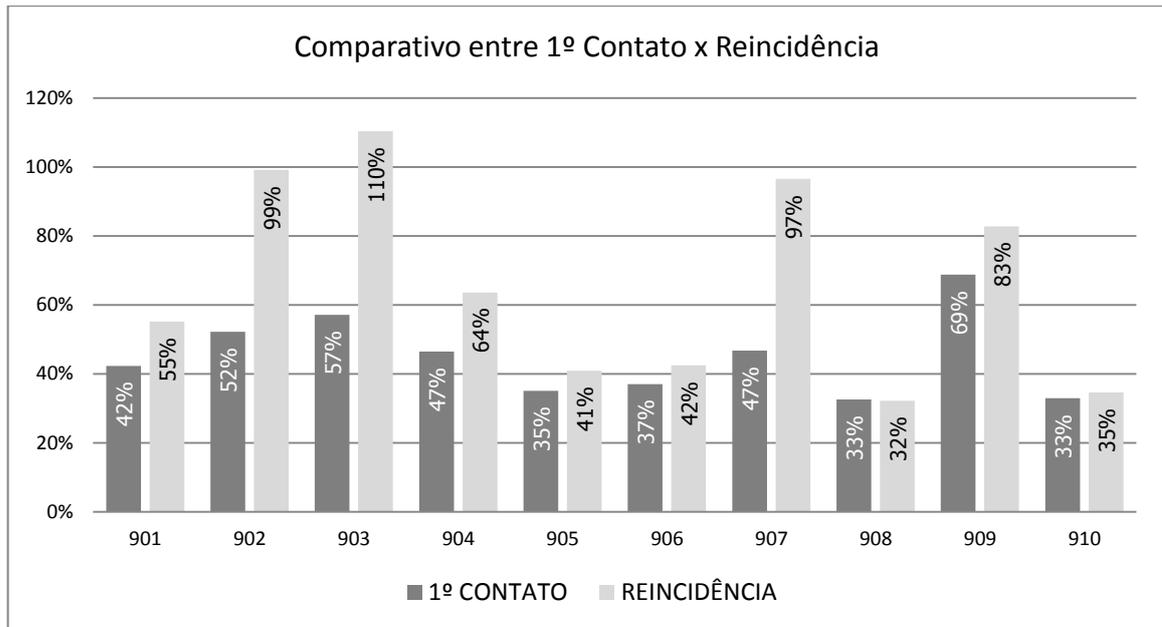


FONTE: BASE MENSAL DE INTERVENÇÕES – 1º SEMESTRE DE 2014.
FIGURA 9: COMPARATIVO ENTRE 1º CONTATO X REINCIDÊNCIA

A indicação de que existem mais contatos além do primeiro em cada sinistro, mostra que as dúvidas, informações ou reclamações dos clientes, não são

totalmente resolvidas ou as informações recebidas não são suficientes para evitar novos contatos no mesmo expediente.

Uma visão diferente traz a abertura dos contatos por centro de tramitação, com índices de primeiro contatos e os posteriores (reincidências) mostrados na figura 10:



FONTE: BASE MENSAL DE INTERVENÇÕES – 1º SEMESTRE DE 2014.
FIGURA 10: COMPARATIVO ENTRE 1º CONTATO X REINCIDÊNCIA

A observação da distribuição confirma a reincidência em percentual igual ou superior aos de primeiro contato em praticamente todas as regiões. Praticamente a metade dos centros apresenta um baixo desvio entre o percentual do contato realizado pela primeira vez no expediente e dos seguintes. Contudo, o restante – em número expressivo – mostra um desvio bem maior, em torno de 100%, como no CTS 902, 903 e 907.

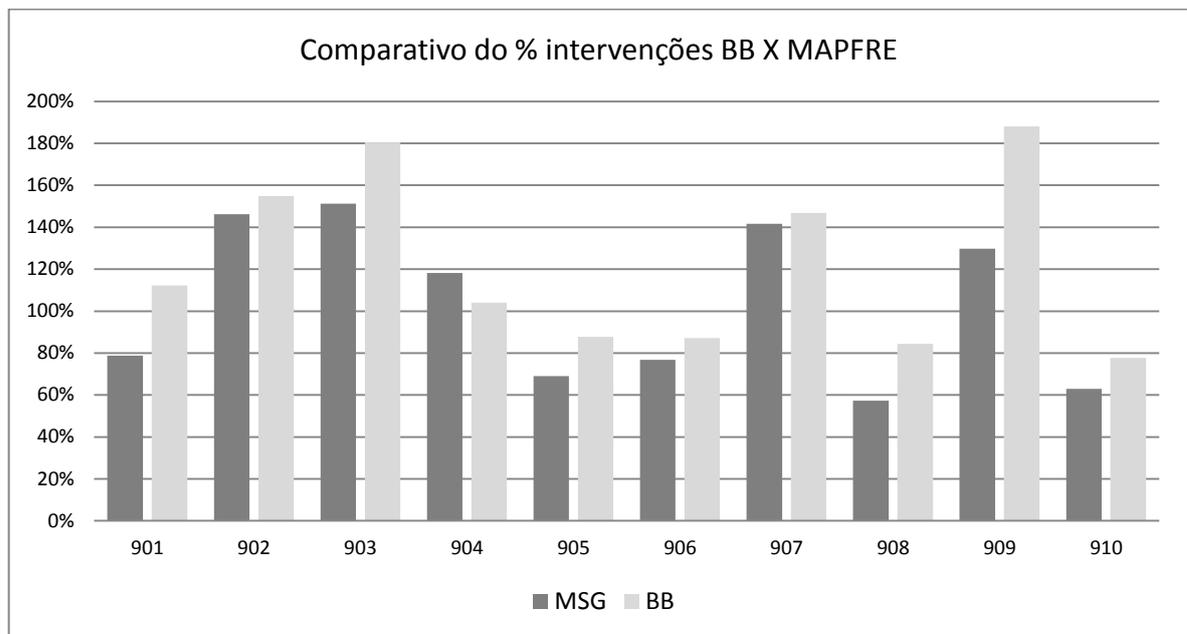
A análise estatística dessa distribuição reforça que as dúvidas ou motivos de insatisfação não puderam ser resolvidos, tratados ou respondidos satisfatoriamente no primeiro contato na percepção dos clientes. Em alguns locais com um maior índice em outros com menor, porém evidenciado em todos eles a ocorrência significativa de novos contatos após a primeira manifestação.

A abordagem estatística nesse cenário, por outro lado, não confirma a reincidência em todos os sinistros da amostra, ou extrapolando, para a população do período. Denotando assim que em alguns sinistros pode-se ter um ou nenhum

contato e em outros, dois, três ou mais. Essa afirmação está baseada na consulta do banco de dados e da verificação dos sinistros e ocorrências no período.

Visando a investigação das causas a partir de outro ponto de vista, as demandas foram separadas por redes, entre MAPFRE e BB. Tendo características de intermediações diferentes, caracterizadas pelo canal de distribuição, sendo a rede BB Seguros via agências do Banco do Brasil, enquanto a rede MAPFRE intermediada pelo canal corretor e demais canais, a figura 11 traz o comparativo das demandas por rede e a constatação da baixa oscilação entre elas nos centros.

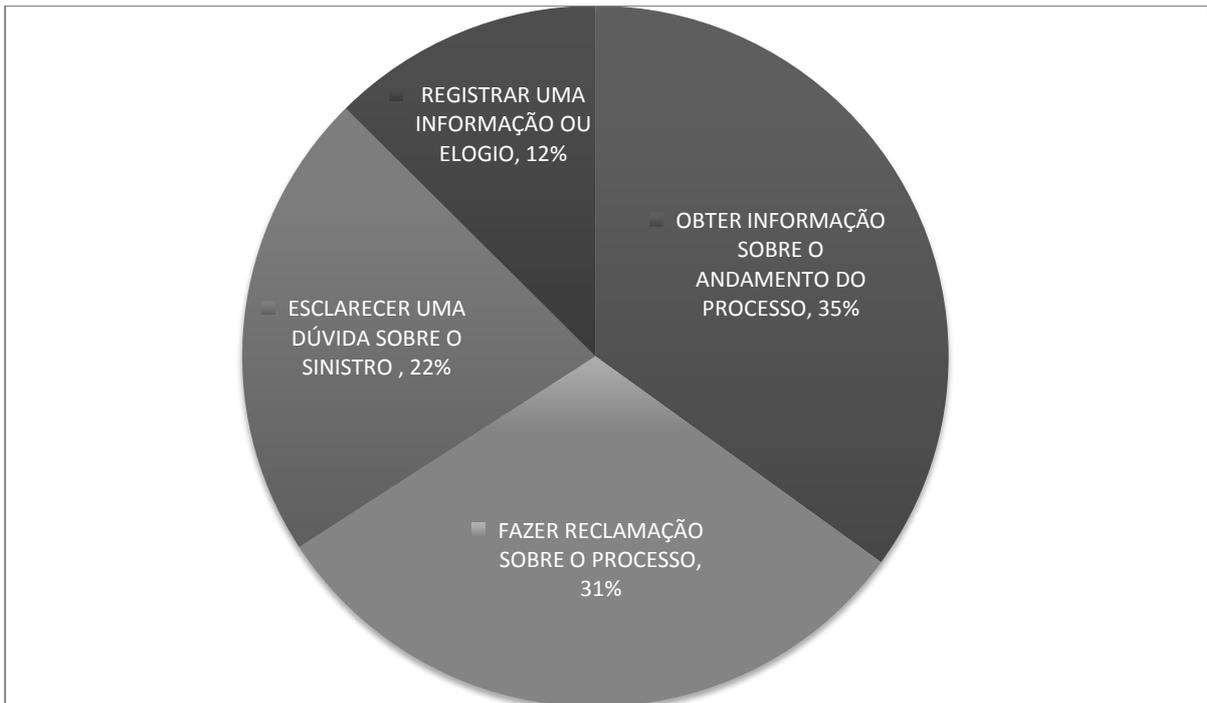
A observação dos resultados mostra percentuais de ocorrência bem similares, como os verificados nos centros 902, 904, 905, 906, 908 e 910. Nos demais fica evidenciado uma diferença maior.



FORNTE: BASE MENSAL DE INTERVENÇÕES – 1º SEMESTRE DE 2014.
 FIGURA 11: COMPARATIVO DO % DE INTERVENÇÕES BB X MAPFRE

Alguns dos Centros apresentaram percentuais de primeiro contato e reincidência parecidos, mostrados na figura 10, como nos centros 902 e 907. Já na distribuição por rede, na figura 11, é semelhante nesses mesmos dois centros. E também a constatação da diferença entre não recorrência elevada, como nos centros 904 e 908, comparada a variabilidade da distribuição por rede nos mesmos centros, como no exemplo anterior, indica a baixa ou nula relevância do tipo de rede sobre o resultado final dos índices de demandas de clientes.

Assim, a observação se volta para a classificação dos motivos relevantes – que totalizam mais de 80% dos contatos. A tabela 10 trouxe a distribuição estatística dos resultados da pesquisa de acordo com a classificação dos motivos de contato. Ao realizar a tabulação das respostas dos motivos, verifica-se a distribuição percentual apresentada na figura 12:



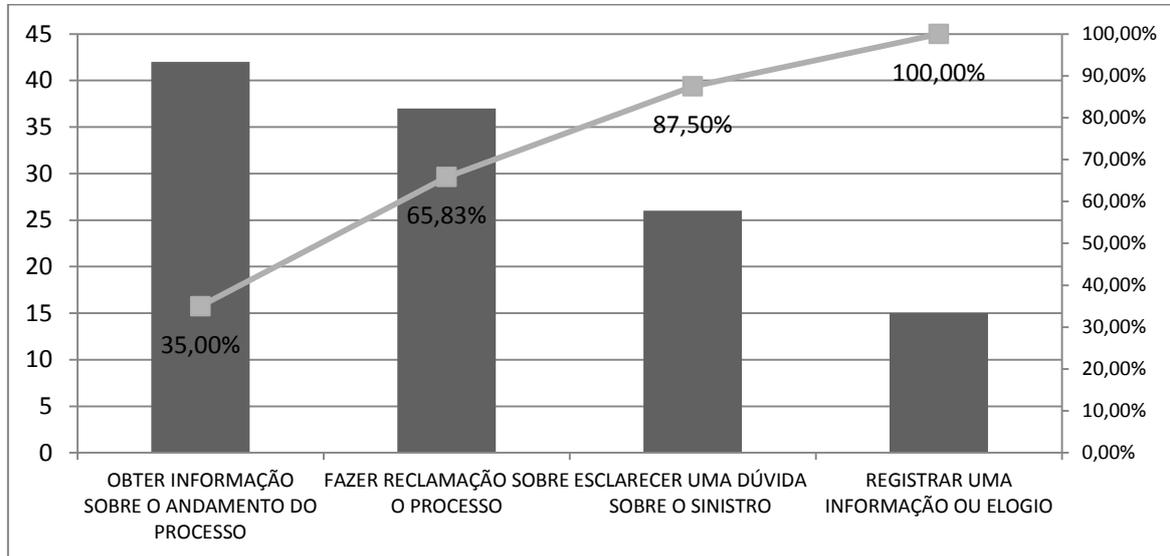
FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 12: MOTIVOS DOS CONTATOS

A obtenção de informações com 35% possui a maior participação, seguida das reclamações com 30,83% e as dúvidas sobre o processo com 21,67%. O somatório dos três motivos totalizam 87,50% dos motivos.

Como apresentado na figura 12, os contatos realizados apenas para algum registro de informação ou de elogio, totalizam somente 12,50%. Desta forma, os três primeiros motivos representam a parte mais significativa dos contatos.

Considerando a Análise de Pareto na figura 13, os motivos que foram abertos para serem desmembrados e classificados são os três primeiros. A análise desses fatores que levam os clientes a buscar informações sobre os processos proporcionaram a visualização detalhada das causas do problema. Portanto, a análise deve consistir no desmembramento e classificação com vistas à identificação

dos agentes motivadores da procura por informação ou manifestação de insatisfação dos clientes. A figura 13 mostra Análise de Pareto informada:



FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 13: GRÁFICO DE PARETO DOS MOTIVOS

Os vários pontos de vista na estratificação dos números indicaram a necessidade de abertura das causas dos contatos. Os quatro grupos nomeados como Motivos foram abertos para propiciar a leitura num grau maior de detalhe e assim propiciar a localização das causas previstas no objetivo desse estudo.

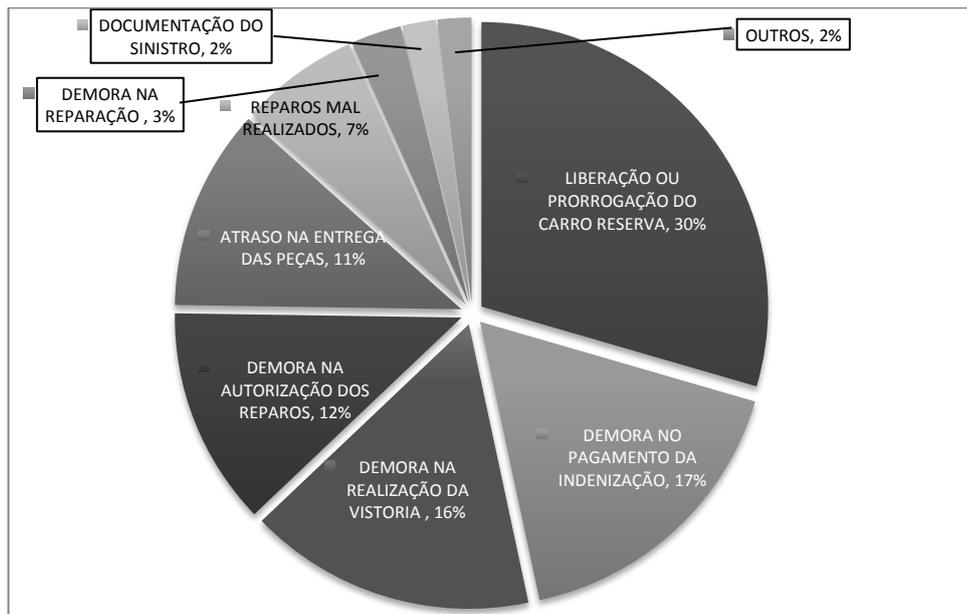
4.2 ANÁLISES

Baseada na priorização dos motivos principais, a análise remete à identificação da necessidade dos clientes pelas informações sobre os processos e também pela manifestação de suas insatisfações.

A primeira estratificação dos motivos foi realizada considerando como se cada um fosse único. Porém, ao repetir o desmembramento nos demais motivos, constatou-se a ocorrência de uma mesma característica em mais de um motivo. Como exemplo pode-se citar a demanda por informações ou reclamações na liberação ou prorrogação do carro reserva, observada a ocorrência nos três motivos, ou seja, aparece na reclamação como insatisfação do cliente, nas dúvidas sobre o

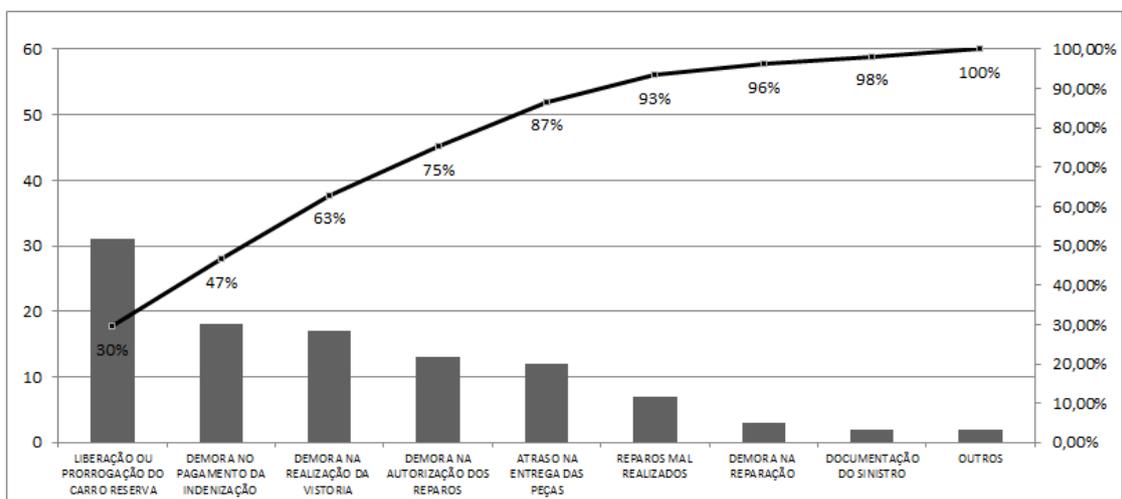
processo ou ainda na tentativa de obter informações – no caso – sobre a cobertura. Assim, constatou-se o surgimento de uma mesma classificação em mais de um motivo, conduzindo à análise dos resultados considerando os motivos agregados, sem levar em conta os registros de informações ou de elogio.

Para visualização dessa perspectiva, foram classificados os motivos e gerada a visão conforme mostra a figura 14.



FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 14: CLASSIFICAÇÃO DOS MOTIVOS

A figura 15 apresenta a Análise de Pareto da classificação dos motivos:



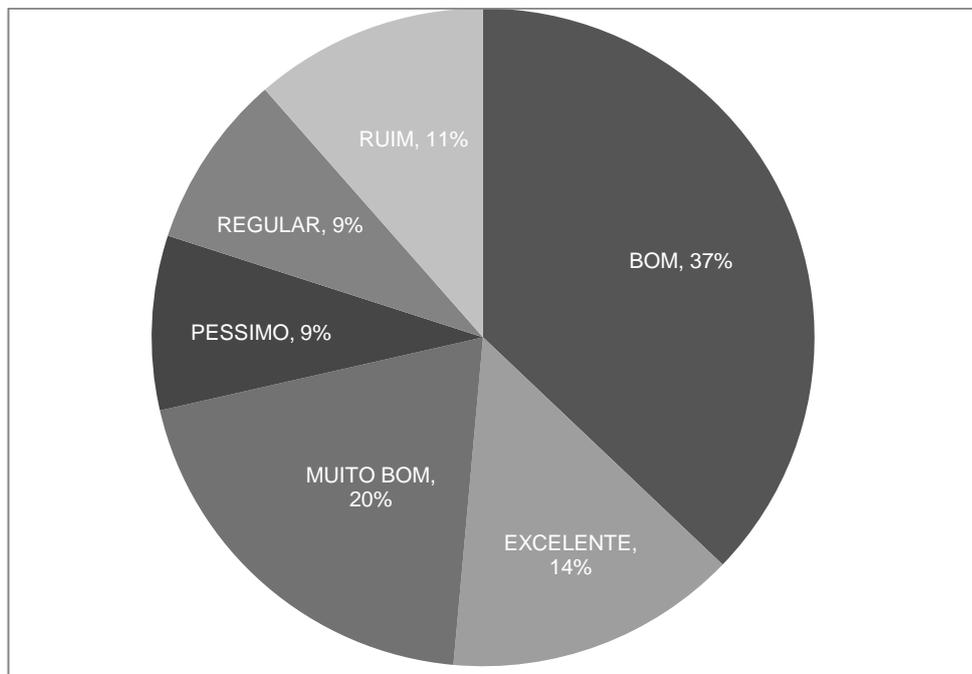
FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 15: CLASSIFICAÇÃO DOS MOTIVOS

A análise possibilitou identificar as causas com maior impacto no resultado dos motivos. Cinco itens totalizam 87%, dos quais dois itens com maior incidência somam quase 50%. A listagem completa por ordem de incidência foi:

- a) Liberação ou Prorrogação do Carro Reserva.
- b) Demora no pagamento da indenização
- c) Demora na realização da vistoria
- d) Demora na autorização dos reparos
- e) Atraso na entrega das peças

Com a identificação dos itens prioridades, a pesquisa também trouxe informações sobre a satisfação dos clientes que demandaram a seguradora durante a regulação de sinistros de seus automóveis. Com esse conhecimento foi possível avaliar o grau de impacto, ou sua contribuição, no processo de satisfação ou fidelização dos clientes.

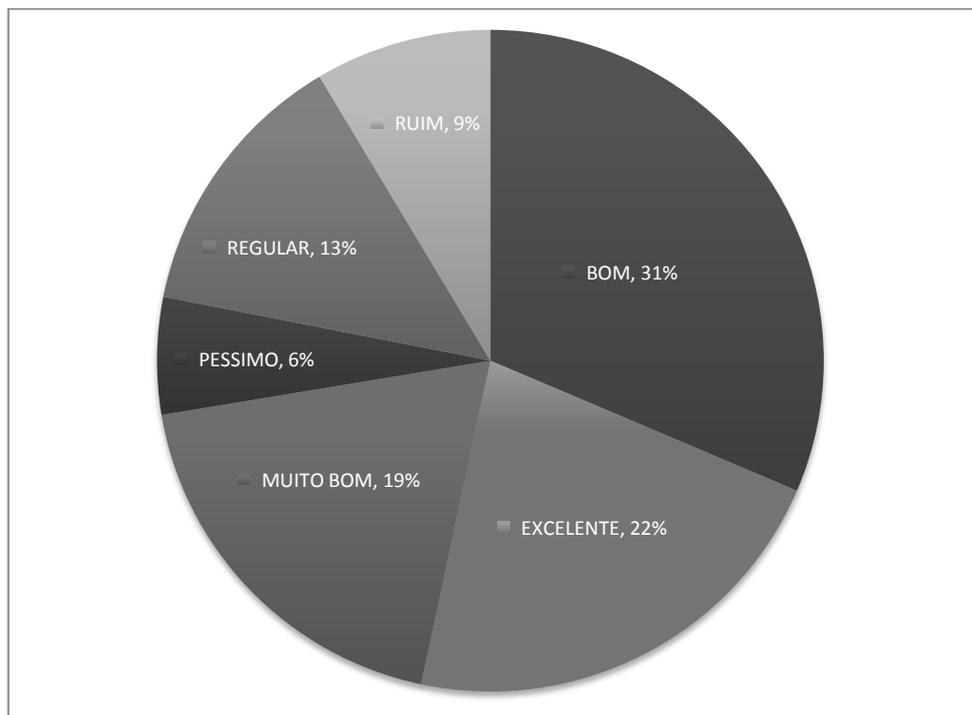
A terceira pergunta da pesquisa tinha o objetivo de conhecer o grau de satisfação com o atendimento prestado na demanda do processo. A figura 16 apresenta a avaliação do atendimento prestado:



FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 16: SATISFAÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO

O resultado retrata a opinião dos cento e cinco clientes que representam os três principais motivos, já classificados anteriormente. Do total, 71% classificaram o atendimento como bom, muito bom ou excelente.

A quarta pergunta trata o mesmo tema, porém sobre a percepção da seguradora, ou seja, como os clientes a avaliam. A figura 17 traz o resultado da pesquisa, considerando também apenas os três principais motivos classificados anteriormente, com os cento e cinco clientes respectivamente:

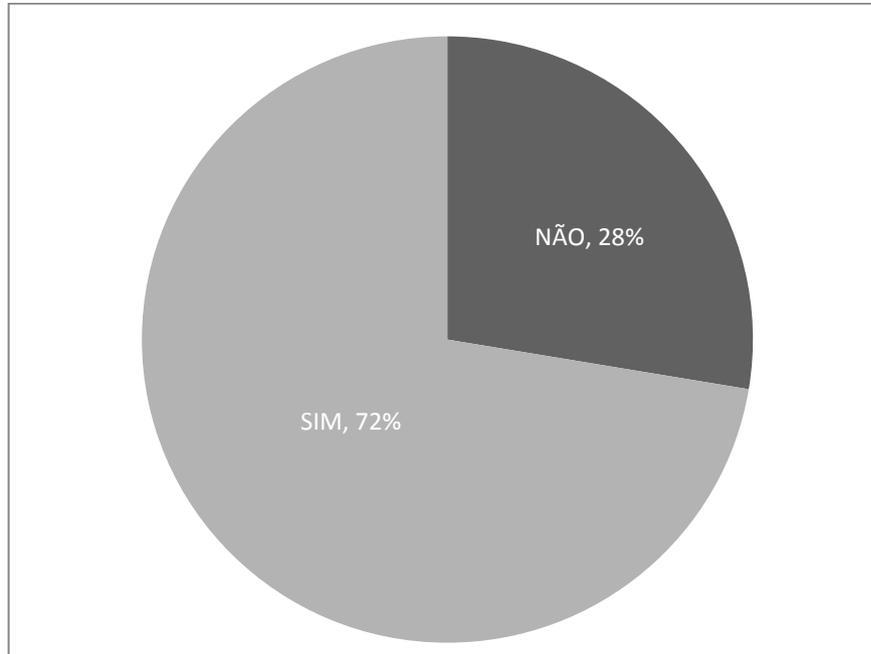


FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 17: SATISFAÇÃO SOBRE A SEGURADORA

O cenário resultando desse item da pesquisa retrata a avaliação de 72% para os clientes que consideraram a seguradora como: excelente, muito boa ou boa. O número resultante foi similar ao do atendimento prestado.

A quinta pergunta avaliou a fidelização, ou seja, considerando a experiência com o atendimento do sinistro, os clientes renovariam o seu seguro? Aqui também foram considerando apenas os cento e cinco clientes dos três principais motivos de contatos. Como resultado verificou-se que 72% dos clientes renovariam o seguro e 28% não renovariam. Vale destacar o momento da pesquisa não foi afetado pelo impacto do preço, pois as apólices ainda não estavam no processo de renovação, denotando a percepção dos clientes apenas com a experiência do atendimento no

momento do sinistro. E, reforçando, apenas de cliente que tiveram alguma dúvida, reclamação ou ainda necessitavam de alguma informação sobre o processo. A figura 18 mostra a participação percentual dos que renovariam ou não:



FONTE: PLANILHA DA PESQUISA DE CLIENTES.
FIGURA 18: ITENÇÃO DE RENOVAÇÃO DO SEGURO

O resumo da análise trouxe as principais causas dos motivos de contatos dos clientes, sendo cinco mais impactantes: liberação ou prorrogação do carro reserva e demoras no pagamento da indenização, na realização dos reparos, na realização da vistoria, na autorização dos reparos ou ainda na entrega das peças. Dos clientes geradores desses cenários, 29% se mostraram insatisfeitos com o atendimento prestado, 28% insatisfeitos com a seguradora e 28% manifestaram – com base no atendimento prestado – não tem interesse em renovar o seguro.

De forma geral, o impacto dos problemas na percepção da qualidade do atendimento, levando-se em conta a pesquisa realizada e as três últimas informações apresentadas, aproximadamente 28% dos clientes sofre grande impacto. Da mesma forma, a melhoria ou mitigação desses problemas pode proporcionar uma alteração positiva na percepção da qualidade do serviço, principalmente para a média de 28% dos clientes que manifestaram insatisfação diante das dificuldades do processo.

Logo, o bloqueio das causas principais poderá proporcionar a redução dos contatos e a melhoria na percepção da qualidade do atendimento do GRUPO Segurador. As causas principais apresentaram o seguinte funcionamento, em adição ao exposto no item 3.3 – Ambiente de Estudo desse projeto:

- a) Liberação ou Prorrogação do Carro Reserva: Conforme verificado, o cliente poderá contatar a seguradora para solicitar a liberação do carro reserva, visto que aguarda o “reconhecimento” da cobertura, informando à locadora que o cliente poderá retirar ou permanecer com o veículo por conta e risco. Outro ponto é a prorrogação em sistema da quantidade de diárias, visto que inicialmente são pré-aprovadas sete diárias e, caso contratadas mais diárias, a seguradora efetua a liberação da quantidade de dias necessários, sempre limitados a entrega do veículo reparado ao cliente, quando cessa o seu direito de uso do carro reserva.
- b) Demora no pagamento da indenização: A indenização é realizada ao cliente na forma de reembolso em caso de indenizações parciais; ou nos casos de indenizações integrais na totalidade do limite máximo de indenização contratado. Nos casos de indenizações integrais, também pode ser percebida como demora, o pagamento a ser realizado à instituição financeira como quitação da dívida atrelada ao bem segurado, no caso um veículo. Embora as indenizações integrais ocorram em menor número o impacto na satisfação do cliente é maior por motivos óbvios, visto que o cliente normalmente necessita do dinheiro para adquirir outro veículo.
- c) Demora na realização da vistoria: A realização da vistoria, logo após o aviso do sinistro, é o primeiro passo para a regulação do processo e avaliação do tipo de perda do veículo. Como o cliente se dispõe do veículo, a necessidade de informação é claramente explícita nesta etapa pelo desconhecimento “do que vem a seguir” para o cliente.
- d) Demora na autorização dos reparos: Realizada a vistoria e a perda parcial caracterizada, o cliente deseja naturalmente que os reparos

estejam autorizados, pois como visto, é a partir desse momento que a seguradora assume os prejuízos pelo evento. Por se tratar de um ponto chave no processo de regulação, é compreensível a demanda por informação e/ou agilidade na etapa estar entre os maiores índices de contato.

- e) Atraso na entrega das peças: Com advento da substituição tributária nas operações interestaduais com autopeças por volta do ano de 2009, as concessionárias deixaram de manter grandes estoques de peças, trabalhando com o conceito Toyota de gestão de estoque chamado *Just in Time*. Como para reparação dos veículos são utilizadas peças originais ou genuínas (fabricadas por empresas autorizadas pelas montadoras), a disponibilidade tempestiva de peças em tem se tornado cada vez mais rara. Em muitos casos são abertas ocorrências nas fábricas pelas concessionárias para registro da falta da peça. Esses fatores, aliados ao processamento dos pedidos e entregas, podem proporcionar atrasos no início ou na continuidade da reparação dos veículos.

Com a identificação das causas mais relevantes e aplicação da ferramenta da qualidade, o Plano de Ação 5W1H, os recursos já estavam completos para elaboração do plano.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Com o objetivo de identificar as ações para bloqueio das causas principais, o plano de ação foi elaborado. Para certificação da abrangência das ações sobre as causas fundamentais e não sobre seus efeitos, foram classificados os motivos dos contatos e os analisados em conjunto com o ambiente de estudo, propondo assim soluções voltadas para a eficácia das mesmas.

A elaboração do plano de ação de bloqueio das causas contemplou as classificações como mostra a tabela 13:

PLANO DE AÇÃO - 5W1H - Redução do índice de demandas dos clientes de sinistro automóvel.	APROVAÇÃO ____ / ____ / ____ _____ ASSINATURA
-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUÊ	COMO
Liberação ou Prorrogação do Carro Reserva	Área de Sinistros e TI	Junho/2015	Sistema de Regulação da Seguradora	Proporcionar o tratamento da pendência da liberação antes da cobrança do cliente, bem como sua comunicação por mensagem eletrônica.	Criar ou alterar o controle de tempo de autorização do carro reserva, possibilitando ao analista na tramitação ser notificado da pendência de autorização e quando tratada a pendência, enviar um e-mail automaticamente para o cliente comunicando sobre a liberação.
	Área de Sinistros e TI	01/07/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Evitar o contato da locadora cobrando a devolução do veículo quando ainda há diárias contratadas a serem utilizadas	Efetuar a alteração também no sistema de acompanhamento após a liberação do carro reserva, proporcionando o mesmo tratamento do item anterior, com a liberação das diárias contratadas além da inicial, também enviando o e-mail ao cliente.
	Área de Sinistros e TI	01/07/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Garantir o contato do analista com o cliente no caso das medidas anteriores falharem por algum motivo	Implantar o controle de registro de contato pro ativo com o cliente para informação sobre o prazo do carro reserva caso nenhum dos itens anteriores tenham sido realizados e o prazo previsto para liberação ou prorrogação esteja vencendo.
Demora no pagamento da indenização	Área de Sinistros e TI	01/09/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Verificar periódica e pro ativamente a pendência do processo.	Implantar acompanhamento sistêmico sobre o andamento do processo após 60 dias
	Área de Sinistros e TI	01/09/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Informar os clientes sobre a necessidade de quitação às financeiras antes do recebimento do valor residual da indenização.	Criar e divulgar um informativo para os casos de pagamento de indenizações de veículos com restrições (financiamento, leasing, etc.).
	Área de Sinistros e TI	01/09/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Evitar a cobrança das indenizações durante o período de baixa do gravame pela instituição financeira do segurado, bem como informá-lo sobre o andamento da autorização de pagamento.	Criar e implantar sistema de controle da baixa do gravame no órgão de trânsito, responsável pela liberação do saldo da indenização ao cliente.
Demora na realização da vistoria	Área de Sinistros	01/10/15	Centros de Tramitação	Garantir a realização de ações mais eficazes para redução do prazo das vistorias	Tabular e identificar os principais motivos de atraso e adotar ações corretivas
	Área de Sinistros	01/10/15	Centros de Tramitação	Manter o cliente informado sobre o andamento da vistoria quando o prazo de realização estiver comprometido	Determinar a obrigatoriedade do contato do analista com o cliente nos casos em que a vistoria não puder ser realizada no prazo previsto, efetuando o devido registro para acompanhamento posterior do cliente.

O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUÊ	COMO
Demora na autorização dos reparos	Área de Sinistros e TI	01/11/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Informar o cliente previamente o prazo para análise do sinistro não autorizado no ato da vistoria	Gerar um prazo de análise e comunicá-lo ao cliente após a realização da vistoria no veículo se os reparos não forem autorizados.
	Área de Sinistros e TI	01/11/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Gerar pro atividade na comunicação para todos os sinistros mesmo para os casos dentro do prazo	Comunicar em todos os casos os clientes por meio eletrônico tão logo os reparos sejam autorizados.
	Área de Sinistros	01/11/15	Centros de Tramitação	Deixar o cliente ciente da extensão do prazo de autorização	Determinar a obrigatoriedade do contato do analista com o cliente nos casos em que os reparos não possam ser autorizados dentro do prazo, efetuando o devido registro para acompanhamento posterior do cliente.
Atraso na entrega das peças	Área de Sinistros e TI	01/12/15	Sistema de Regulação da Seguradora	Possibilitar a identificação pelo analista de eventuais atrasos no fornecimento de peças	Implantar ou alterar o sistema de controle de fornecimento de peças para geração de avisos automáticos no sistema sobre a falta de peças
	Área de Sinistros	01/12/15	Centros de Tramitação	Informar o cliente pro ativamente sobre os eventuais atrasos de peças e notificar para acompanhamento junto à montadora, se for o caso.	Determinar a obrigatoriedade do contato do analista com o cliente nos casos em que for identificado o atraso de peças, efetuando o devido registro para acompanhamento posterior do cliente.

TABELA 13: PLANO DE AÇÃO 5W1H – BLOQUEIO DAS CAUSAS

5 CONCLUSÃO

Esse estudo abordou a identificação as causas que levam os clientes, com sinistro de automóvel em andamento, a entrarem em contato com a seguradora para acompanhar a regulação do processo. O estudo foi realizado com os segurados da carteira de automóvel, através de diagnóstico e análise de ocorrências e da pesquisa de atendimento. Tendo como base a literatura das áreas de gestão da qualidade e gestão da Informação, avaliou os motivos da busca pelos clientes de informações sobre o andamento da tramitação dos seus respectivos sinistros. O percentual de contatos de clientes buscando informações no primeiro semestre superou a marca de 100% de contatos sobre o total de expedientes de sinistros avisados. Segundo o padrão de satisfação de clientes mencionado no presente estudo de 82%, o resultado obtido denota insatisfação ou ausência de informações sobre a tramitação dos processos, impactando dessa forma na qualidade do serviço prestado.

Em virtude do que foi observado durante o estudo, a qualidade nos serviços e atendimento revelou-se fundamental para a imagem da organização perante seus clientes, fornecedores e distribuidores. Bem como, verificou-se que a expectativa do cliente - diante do evento ocorrido com seu veículo – se torna ainda mais delicada e difícil de ser atendida. Dado o exposto e diante do cenário competitivo no mercado segurador, analisar os índices de demandas pelos clientes com sinistro automóvel junto ao Grupo Segurador, mostrou-se uma forma importante no auxílio para melhoria na qualidade dos serviços.

Portanto, no tocante a realização do levantamento quantitativo dos contatos, identificando o percentual médio mensal separado por tipo de rede, o estudo retornou a pesquisa no banco de dados com um total de 134.723 avisos de segurados e 142.599 contatos registrados, resultando no percentual médio de 106%; separando por tipo de rede, a Rede MAPFRE ficou com 120% e a Rede BB 96%. Com a base de dados estruturada, separada por centro de tramitação, por rede, tipo de cliente e se os contatos eram reincidentes ou não, foi possível gerar uma amostra satisfatória para o diagnóstico das causas. A seleção para a amostra foi aleatória, definindo o total de cento e vinte contatos, sendo doze de cada centro, separando igualmente as duas redes.

Assim, foi realizado o detalhamento da pesquisa da amostra desses contatos e identificados as principais causas que motivam as demandas dos clientes. Primeiramente foram separados os motivos dos contatos em: obter informação sobre o andamento do processo, fazer uma reclamação do sinistro, esclarecer uma dúvida sobre o processo ou registrar uma informação ou elogio. Depois aplicada a Análise de Pareto para separar os motivos mais importantes, totalizando 87,5% dos contatos nos três primeiros motivos. Seguindo a análise, foi realizado o desdobramento desses motivos, buscando a classificação dos contatos e nova aplicação da Análise de Pareto para conhecer as causas principais, resultando em cinco mais impactantes com 87% de representação do total das demandas relevantes.

Com relação ao detalhamento da análise dos resultados e proposta de ações preventivas e corretivas, foram identificadas cinco principais causas. De posse desse resultado foram avaliados: o nível de satisfação do cliente pelo atendimento prestado no processo, a sua percepção da seguradora e também o impacto na fidelização dos clientes; gerando um resultado médio de 72%, ou seja, do total de clientes com sinistro, aproximadamente 28% avaliaram o atendimento como insatisfatório e propensos a não manter suas apólices com a seguradora.

Conclui-se com o presente estudo, considerando os aspectos abordados, que as causas dos contatos dos clientes para obter informações sobre o andamento dos processos nos sinistros de automóveis são principalmente: A liberação ou prorrogação do carro reserva, demora no pagamento da indenização, na realização da vistoria, na autorização dos reparos e na entrega das peças. E que a proposta de ações para redução do índice de contatos realizados estabelece oito medidas principais para bloqueio dessas causas mencionadas, entre elas: A criação e alteração no controle de tempo de autorização do carro reserva e no seu sistema de acompanhamento, a implantação do acompanhamento sistêmico sobre o andamento do processo após sessenta dias, a criação e divulgação de um informativo para os casos de pagamento de indenizações de veículos com restrições, a implantação do sistema de controle da baixa do gravame no órgão de trânsito e a determinação da obrigatoriedade do contato do analista com o cliente nos casos em que a vistoria não puder ser realizada no prazo previsto. Esse conjunto de propostas foi construído utilizando um Plano de Ação 5W1H, visando a implantação dos procedimentos necessários aos bloqueios dessas causas principais

e servindo também como ferramenta para melhoria da qualidade, satisfação dos clientes e, principalmente, para a redução do índice de demandas dos clientes nos sinistros de automóveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, A. S. D. **Padronização Participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel, 1998.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade Total**: Uma visão brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARRETT, P. S.; HUDSON, J.; STANLEY, C. Good Practice in Briefing: the limits of rationality. [S.l.]: Automation in Construction, v. v. 8, 1999. Cap. n 6, p. 633-642.

BB&MAPFRE. BB & MAPFRE Seguros. **Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE**, 2010. Disponível em: <www.bbmapfre.com.br/Default.aspx>. Acesso em: 10 Outubro 2014.

BELLATO, R. G. H. D. L. S. T. A. P. S. D. F. L. F. S. D. A. Fluxo e Análise de Dados do Sistema de Informação em Saúde - Um caso exemplar. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, p. 466-474, Dezembro 2009.

BRAGA, A. A Gestão da Informação. **Instituto Politécnico de Viseu**, 1996. Disponível em: <www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm>. Acesso em: 21 Outubro 2014.

CASTANHO, F. R. www.aedb.br. **Associação Educacional Dom Bosco**, 2007. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos07/1225_Artigo%20SEGet%202007%20Gestao%20TI%20QFD%20Internet%20Banking%20Qualidade.pdf>. Acesso em: 19 Outubro 2014.

CASTANHO, F. R. www.aedb.br. **Associação Educacional Dom Bosco**, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1225_Artigo%20SEGet%202007%20Gestao%20TI%20QFD%20Internet%20Banking%20Qualidade.pdf>. Acesso em: 19 Outubro 2014.

CHENG, L. C. **Planejamento da Qualidade**. 1ª. ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CHOO, W. C. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, Setembro a Dezembro 2002.

DEMING, W. E. **Saia da crise: as 14 lições definitivas para controle de qualidade**. 8585238151, 9788585238155. ed. Sao Paulo: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS; K., M. M.; BELLUZZO, R. C. B. **A Gestão da Informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru - SP: EDUSC, v. I.S.B.N. 8574601802, 2003.

ESPINDOLA, R. Abordagem Baseada em Gestão do Conhecimento para Gerência de Requisitos em Desenvolvimento Distribuído de Software. **PUC - Pontifícia Universidade Católica**, 2005. Disponível em: <http://www.inf.puc-rio.br/wer/WERpapers/artigos/artigos_WER05/rodrigo_espindola.pdf>. Acesso em: 10 Outubro 2014.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2ª. ed. Belo Horizonte - MG: Fundação Christiano Ottoni , 1996.

FALCONI, V. C. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, v. 2, 1999.

FERNANDES, P. O. Economia da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 165-168, Julho a Dezembro 1991.

FERREIRA, A. B. D. H. **Mini Aurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GARVIN, A. D. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, V.; CAMPOMAR, M. C. RAC - Eletrônica. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 2007. Disponível em: <www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_664.pdf>. Acesso em: 10 Outubro 2014.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. São paulo: Pioneira, v. Coleção novos umbrais, 1990.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, v. 1, 2012.

LIMA, A. A. N. Aplicação do Controle Estatístico de Processo na Indústria Farmacêutica. **Ciências Farmacêuticas Básica e Aplicada**, Recife, v. 27, n. 3, p. 177-187, 2006. ISSN 180-4532.

LIMA, G. A. B. D. O.; PINTO, L. P.; LAIA, M. M. D. Tecnologia da Informação - impacto na sociedade. **Informação & Infomação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 75-94, Julho a Dezembro 2002.

MAPFRE SEGUROS. Condições Gerais do Seguro Automóvel. **Mapfre Seguros**, 2014. Disponível em: <<http://www2.mapfre.com.br/automais>>. Acesso em: 21 outubro 2014.

MARCHIORI, P. Z. A Ciência e a Gestão da Informação: Compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, Maio a Agosto 2002.

MCGREE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORIN, L. I. G. **erenciamento dos requisitos dos clientes de empreendimentos habitacionais de interesse social: Proposta para o programa integrado entrada da cidade em Porto Alegre/RS**. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 350. 2008.

MUSASHI, M. **O Livro de Cinco Anéis; O guia clássico de estratégia japonesa para as artes marciais e os negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro S.A, v. ISBN 85-00-60638-X, 2010.

OAKLAND, J. **Gestão da qualidade Total, TQM**: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São paulo: Nobel, v. 1, 1994.

PMI, P. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. Pennsylvania: PMI Publications, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos - Guia do Profissional - abordagem geral e definição de escopo**. Rio de Janeiro: Brasport, v. 1, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A Competência Essencial da Corporação. In: Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REBELATO, M. G.; FERNANDES, J. M. R. Proposta de um método para integração entre QFD e FMEA. **Gestão & Produção**, Curitiba – PR, v. 13, n. 2, p. 245-259, Maio a Agosto 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. ISBN 85-02-03009-4. ed. São paulo: Saraiva, 2000.

SETZER, V. W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, São Paulo, p. 11, Dezembro 1999.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e prática de impacto estratégico**. 8560031960, 9788560031962. ed. [S.I.]: Bookman Companhia Ed, 2008.

SONDA, F. A.; RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M. A. A aplicação do QFD no desenvolvimento de software. **Produção**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 51-75, 2000.

SOUZA, E. D. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 11, p. 55-70, Janeiro a Abril 2011.

VARIAN, H. R.; SHAPIRO, C. **A Economia da Informação: Como os princípios econômicos se aplicam a era da internet**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VASCONCELOS; DE., F. V.; BRITO, L. A. L. O futuro da estratégia. **RAE Executivo. RAE Publicações**, 2004. Disponível em: <rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3368.pdf>. Acesso em: 28 Outubro 2014.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GLOSSÁRIO

Aceitação: Aprovação do risco, apresentado na proposta de seguro efetuada pelo segurado, para a contratação do seguro que serve de base para a emissão da apólice.

Apólice: É o documento emitido pela Seguradora que discrimina o bem segurado, suas coberturas e garantias contratadas pelo segurado.

Aviso de Sinistro: É a comunicação que deve ser feita à Seguradora, por telefone, Internet ou formulário próprio, pelo Segurado, seu representante legal ou corretor de seguros, cuja finalidade é dar a ela conhecimento da ocorrência de um sinistro.

Corretor de Seguros: Pessoa física ou jurídica, habilitada perante a SUSEP e legalmente autorizada a representar o Segurado em um contrato de seguro, conforme Decreto Lei nº 73 de 21/11/1966. Cabe ao corretor intermediar o seguro pretendido, bem como orientar e esclarecer o Segurado sobre seus direitos, obrigações, limites e penalidades no contrato.

Dano Corporal: Lesão exclusivamente física (morte, invalidez parcial ou total, lesão corporal), causada a terceiro, em consequência de acidente de trânsito envolvendo o veículo segurado.

Dano Material: É o tipo de dano causado exclusivamente à propriedade material de terceiro.

Franquia: É a participação obrigatória do Segurado, dedutível em cada sinistro coberto pelo seguro, exceto nos casos de sinistros procedentes de raio e suas consequências, explosão acidental, incêndio e indenização integral do veículo.

Furto: Subtração de todo ou parte do bem sem ameaça ou violência à pessoa.

Furto Qualificado: Subtração de todo ou parte do bem sem ameaça ou violência à pessoa, com destruição ou rompimento de obstáculo à subtração da coisa; com abuso de confiança, ou mediante fraude, escalada ou destreza; com emprego de chave falsa; mediante concurso de duas ou mais pessoas.

Indenização Integral: Será caracterizada a indenização integral quando os prejuízos resultantes de um mesmo sinistro, atingirem ou ultrapassarem 75% (setenta e cinco por cento) do valor contratado para cobrir o veículo segurado.

Limite Máximo de Indenização (LMI): Valor máximo a ser pago pela Seguradora, contratado para cada cobertura, determinado pelo Segurado e expresso na apólice.

Liquidação de Sinistros: Processo pelo qual a Seguradora paga, ao Segurado ou beneficiário, os prejuízos que ele sofreu em consequência de um dos riscos cobertos, baseada no relatório de regulação de sinistro.

Oficinas Referenciadas: Oficinas particulares e Concessionárias que, por meio de contrato, prestam serviços à Seguradora.

Perda Parcial: Caracteriza-se a perda parcial quando o custo da reparação do bem segurado não atingir 75% (setenta e cinco por cento) do valor contratado para o veículo.

Prêmio: Valor pago pelo Segurado ou Estipulante à Seguradora para que ela assuma o risco ao qual ele está exposto e estão cobertos pelo contrato de seguro.

Regulação de Sinistro: Exame das causas, circunstâncias e consequências do sinistro para se concluir sobre a cobertura securitária.

Responsabilidade Civil: Responsabilidade do Segurado por danos causados a terceiros, decorrentes de acidente com o veículo segurado ou por sua carga transportada.

Risco: Evento incerto e aleatório (data incerta), possível, concreto, lícito e fortuito (que independe da vontade das partes contratantes) e contra o qual é feito o seguro.

Roubo: Subtração do todo ou parte do bem com ameaça ou violência à pessoa.

Salvado: Objetos que se consegue resgatar de um sinistro e que ainda possui valor econômico.

Segurado: Pessoa física ou jurídica que tendo interesse segurável contrata um seguro em seu benefício ou de terceiro.

Seguradora: Pessoa jurídica legalmente constituída, autorizada pela SUSEP a funcionar no Brasil, e que recebendo o prêmio, assume o risco de indenizar o Segurado ou beneficiário, em caso de ocorrência de sinistro amparado pelo contrato de seguro.

Sinistro: Ocorrência de acontecimento involuntário e casual previsto no contrato de seguro, para o qual foi contratada a cobertura.

SUSEP: Superintendência de Seguros Privados. Autarquia Federal responsável pela regulação e fiscalização do mercado de seguros.

Terceiro: Pessoa culpada ou prejudicada no acidente, exceto os ocupantes do veículo segurado, o próprio Segurado ou seus ascendentes, descendentes, cônjuge e irmãos e pessoas que com ele residam ou que dele dependam economicamente, bem como os sócios, diretores, administradores e controladores da pessoa jurídica.

Vigência: Prazo que determina o início e o fim da validade das garantias contratadas.

Vistoria Prévia: Inspeção realizada pela Seguradora, antes da aceitação do risco, para verificação das características e condições do veículo a ser segurado.

Vistoria de Sinistro: Inspeção efetuada pela Seguradora, em caso de sinistro no veículo segurado, por meio de peritos habilitados, para verificar os danos ou prejuízos por ele sofridos.

APÊNDICE 1 – PLANOS DE AÇÃO - 5W1H

APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA DE ATENDIMENTO:

NOME: _____ SINISTRO: _____

FONES: _____ DATA DO CONTATO: _____

CTS: _____ | SEGURADORA: () BB () MAPFRE

QUAL O MOTIVO DE SEU CONTATO?

- () ESCLARECER UMA DÚVIDA SOBRE O SINISTRO
- () FAZER UMA RECLAMAÇÃO SOBRE O PROCESSO
- () OBTER INFORMAÇÃO SOBRE O ANDAMENTO DO PROCESSO
- () REGISTRAR UMA INFORMAÇÃO OU ELOGIO

INFORME COMO CLASSIFICARIA O MOTIVO:

- () DEMORA NA REALIZAÇÃO DA VISTORIA
- () DEMORA NA AUTORIZAÇÃO DOS REPAROS
- () PRORROGAÇÃO/LIBERAÇÃO DO CARRO RESERVA
- () DEMORA PARA DECRETAÇÃO DA INDENIZAÇÃO INTEGRAL
- () REPAROS MAL REALIZADOS
- () DEMORA NO PAGAMENTO DA INDENIZAÇÃO
- () DEMORA NA ENTREGA DAS PEÇAS
- () OUTROS _____

COMO AVALIA O ATENDIMENTO PRESTADO?

- () EXCELENTE () MUITO BOM () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

QUAL NOTA ATRIBUI A SEGURADORA?

- () EXCELENTE () MUITO BOM () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

CONSIDERANDO SUA EXPERIÊNCIA NO SINISTRO, AO RENOVAR O SEU SEGURO, O MANTERIA NA SEGURADORA?

- () SIM
- () NÃO