

Uma Discussão sobre a Implantação de Modelos de Custos de Má Qualidade (CMQ) em Empresas de Seguros

- Francisco Galiza¹
- Rosangela Catunda²

Agosto/2004

¹ Sócio da Rating das Seguradoras Consultoria Empresarial, especializada em estudos econômicos na área de seguros, é Mestre em Economia (FGV), Professor do MBA-FGV (SP), Catedrático em Rating e Estatísticas Gerenciais pela ANSP e Conselheiro Editorial da FUNENSEG.

² Sócia da Grifo (www.grifo.com.br), especializada nas áreas de pesquisa e análise, com trabalhos no Brasil e no exterior. Doutora em Engenharia (UFRJ), é Professora de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação (PUC-RJ) e de diversos seminários internos em empresas no Brasil.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. CATEGORIAS DE CUSTOS DA MÁ QUALIDADE.....	6
3. EXEMPLOS DE APLICAÇÃO PRÁTICA EM CASOS REAIS	9
1.1 CASO GENÉRICO.....	9
1.2 CASO NO SETOR DE SEGUROS	12
4. BIBLIOGRAFIA.....	14

1. Introdução

O objetivo deste trabalho é apresentar, em termos simplificados, uma metodologia aplicada na melhoria dos processos internos nas organizações de seguro. Para isso, será considerada a utilização de uma ferramenta de gestão denominada Gestão dos Custos da Má Qualidade (*Cost of Poor Quality*) – GCMQ.

O conceito de custo da qualidade teve sua origem na década de 50, quando alguns especialistas americanos estudaram os efeitos da má qualidade nos processos produtivos e sua consequência no negócio. Custo da qualidade pode ser definido como “custos para se atingir a qualidade desejada”.

Com a evolução das técnicas e ferramentas de melhoria de processos e de práticas de gestão, o desenvolvimento de métodos para estimar custos da qualidade, em particular, custos da má qualidade, se apresenta como uma importante contribuição na melhoria de processos operacionais, com significativos ganhos financeiros. Custo da má qualidade por sua vez, pode ser definido como “perda monetária por determinado período decorrente das deficiências em bens e serviços fornecidos aos clientes externos e/ou internos”.

Custo da má qualidade engloba todo custo que não existiria se tudo fosse essencialmente perfeito. Para um conceito amplo e abrangente como esse, cada vez se torna mais difícil estimar os custos da má qualidade.

Nessa linha de ação, a empresa de consultoria Grifo, em conjunto com a Universidade de Tampa (FL – EUA)³, desenvolveu uma metodologia para estimar Custos da Má Qualidade em processos e produtos financeiros, e melhorar esses processos para obtenção de ganhos significativos.

Conhecido internacionalmente como “*Cost of Poor Quality - COPQ*” a grande contribuição do método é a possibilidade que se tem de reduzir, **em níveis que variam entre 8,3% e 30%, os custos desnecessários !!!**

A grande questão é: Como a liderança da sua organização vê o impacto da qualidade sobre os resultados financeiros?

A resposta a essa pergunta está na busca das empresas em desenvolver, cada vez mais, práticas de gestão que assegurem a melhoria dos processos e alcance de resultados esperados.

Atuando em empresas de vários portes e ramos de atividades, principalmente em melhoria de processos, a empresa Grifo já teve a oportunidade de implantar esta metodologia em diversas empresas fora do ambiente securitário, no Brasil e no exterior⁴.

³ Através de estudos desenvolvidos pela Dra. Rosangela Catunda, e pelos Doutores Frank Gryna e Al Endres .

⁴ Petros, no Brasil, e Ramon&James nos EUA.

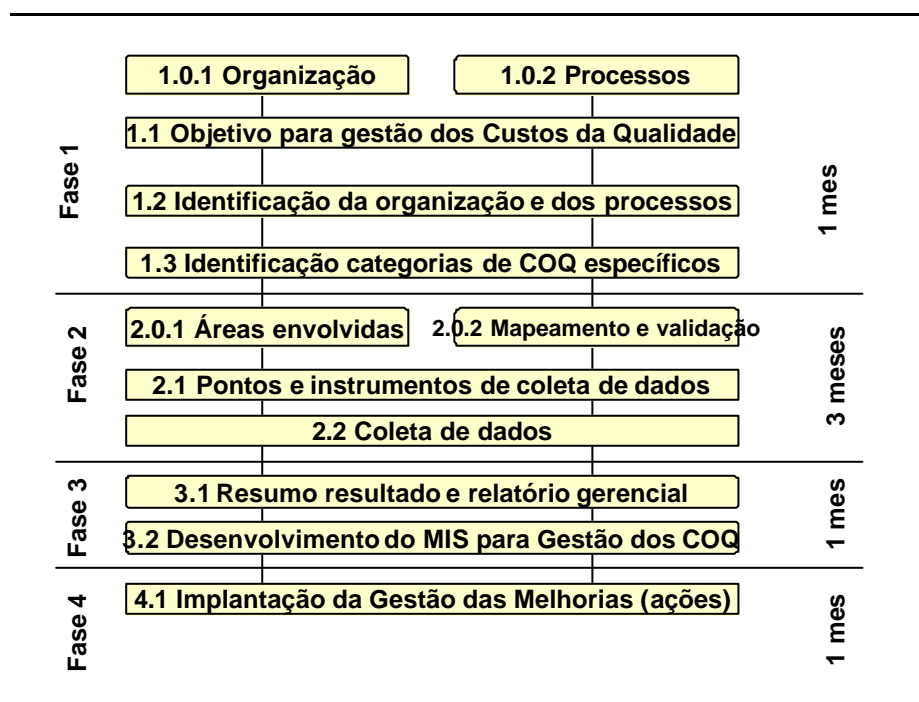
Através de estudos desenvolvidos pela Grifo, em conjunto com especialistas no setor de seguros⁵, a metodologia foi adaptada para o mercado de seguros brasileiro.

O objetivo do modelo está baseado na análise dos processos, identificação das “interfaces” existentes entre as várias atividades desses processos dentro de uma seguradora, suas barreiras, classificar os custos envolvidos nas categorias previamente estabelecidas, os elementos facilitadores e as consequências positivas e negativas das possíveis mudanças no processo.

O propósito principal do método é prover ferramenta e informações para liderar e priorizar ações de melhoria de desempenho dos processos que levem a empresa a medir para poder controlar, e controlar para poder gerenciar. Todo o estudo, está baseado no propósito de reduzir e minimizar os custos da má qualidade dos processos.

A Figura 1 apresenta, de forma esquemática, os passos da metodologia de implantação do modelo de GCMQ. É complementada pela descrição do modelo na Tabela 1.

Figura 1 – Esquema das quatro fases da metodologia



⁵ Representados pelo consultor Francisco Galiza.

Tabela 1 – Descrição dos passos da metodologia - GCMQ

Fase	Passo	Descrição da implementação
1	1.0.1	Definição junto à alta direção da empresa sobre as prioridades da organização para melhorias
	1.0.2	Definição junto à alta direção da empresa sobre os processos críticos de negócio
	1.1	Definição do objetivo estratégico que será estudado dentro da companhia.
	1.2	Identificação dos critérios e seleção dos processos a serem analisados
	1.3	Definição das categorias de CMQ. A partir daí, identificação dos elementos de custo a serem considerados na coleta de dados
2	2.0.1	Identificação e mobilização das áreas envolvidas nos processos analisados
	2.0.2	Mapeamento dos processos selecionados, através de observação, com auxílio de programas específicos
	2.1	Definição dos pontos de coleta de dados e dos instrumentos que serão empregados
	2.2	Coleta de dados e estimativa dos CMQ
3	3.1	Análise comparativa dos resultados
	3.2	Desenvolvimento de sistema de informação para registro e análise dos processos e dos itens de custos da má qualidade, para monitoramento das melhorias
4	4.1	Implantação e implementação das melhorias identificadas

Dois exemplos práticos estão apresentados no capítulo 3. O primeiro em uma empresa do setor industrial nacional. O segundo, em uma empresa do setor de seguros no Brasil.

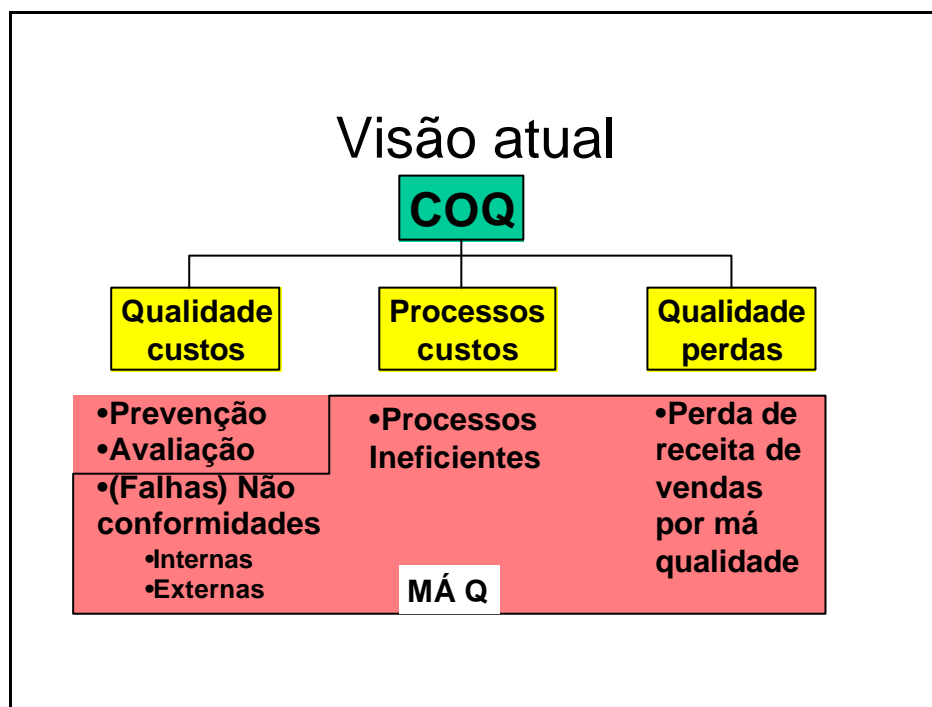
2. Categorias de custos da má qualidade

A visão atual de custos da qualidade considera três focos principais:

- Qualidade na perspectiva de custos
- Processos na perspectiva de custos
- Qualidade na perspectiva de perdas

A Figura 2 apresenta as categorias dos custos em cada uma das perspectivas acima.

Figura 2 – Categorias de custos da qualidade e da má qualidade



As categorias PREVENÇÃO e AVALIAÇÃO estão incorporadas como custos da qualidade, e envolvem os custos de reduzir falhas e avaliações, e para determinar a conformidade com requisitos, respectivamente:

A categoria PREVENÇÃO inclui:

- Planejamento da qualidade
- Análise crítica de novos produtos - estudos de confiabilidade
- Estudos de capacidade de processo
- Controle de processo
- Auditorias da qualidade
- Avaliação de fornecedor
- Treinamento

A categoria AVALIAÇÃO inclui:

- Inspeção e teste no recebimento, durante o processo e final
- Revisão de documentação
- Balanço
- Consistência de projeto
- Calibração de equipamentos
- Avaliação de estoques

As categorias NÃO-CONFORMIDADES, PROCESSOS INEFICIENTES e PERDA DE RECEITA DE VENDAS são categorias que traduzem os custos da MÁ qualidade:

A categoria NÃO-CONFORMIDADES envolve os custos de deficiências encontradas. Podem ser deficiências detectadas antes do cliente perceber ou depois. Assim podem ser classificadas como falhas internas ou externas. Essa categoria normalmente inclui:

Para falhas internas:

- Sucata
- Retrabalho
- Análise de falhas
- Inspeção 100%
- Reinspeção, reteste
- Reclassificação

Nas falhas externas:

- Custos de garantia
- Ajustes de reclamações
- Devoluções
- Penalidades jurídicas
- Concessões
- Retrabalhos nas devoluções
- Trocas
- Cobranças inadequadas
- Pagamentos atrasados

Na categoria de PROCESSOS INEFICIENTES, estão contemplados os custos de processos obsoletos

- Perdas relativas a variabilidade de características de produtos
- Paradas não planejadas
- Atividades que não agregam valor
- Atividades desnecessárias

PERDA DE RECEITA DE VENDAS POR MÁ QUALIDADE

Nesta categoria são identificadas as “perdas de oportunidades” devidas à má qualidade de produtos e processos

- Margem de lucro perdida devida à deserção de clientes por má qualidade
- Lucro potencial perdido com clientes potenciais não conquistados por má qualidade (imagem, contra indicações)
- Lucro potencial perdido com clientes potenciais por falta de capacidade de atendê-los

3. Exemplos de aplicação prática em casos reais

1.1 Caso genérico

Um dos casos vivenciados pelos estudos desenvolvidos pela Grifo, aconteceu em uma fábrica no Brasil. Seguindo o modelo apresentado anteriormente, as fases foram desenvolvidas conforme apresentado a seguir:

Fase 1:

O objetivo do estudo estava em desenvolver uma prática de gestão dos custos da qualidade, em que incluísse um sistema de medição e orientasse os colaboradores para a melhoria contínua dos processos.

Tendo em vista as dimensões continentais da organização, e a dificuldade em mobilizar recursos, foi adotado como projeto piloto o desenvolvimento do estudo em apenas uma das plantas industriais da empresa.

Os processos em estudo no projeto piloto foram identificados como:

- Recebimento e armazenamento
- Entrega
- Embalagem e despacho
- Retrabalho

Para a seleção da organização a ser desenvolvido o projeto piloto, os critérios adotados foram:

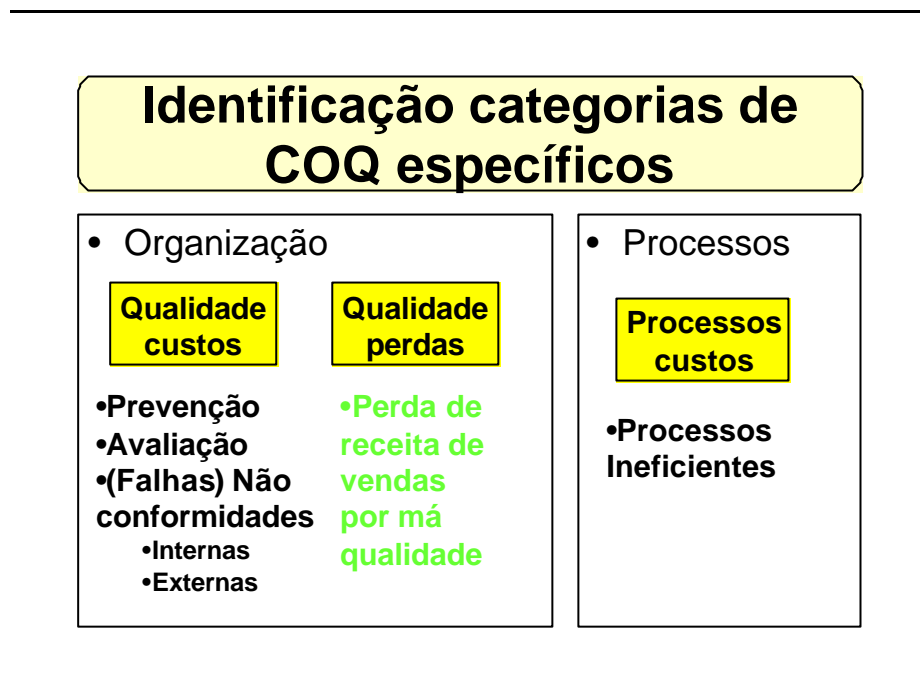
- Comprometimento do líder com o projeto
- Cultura da qualidade desenvolvida

Os critérios de seleção e priorização dos processos a serem estudados ficaram definidos como:

- Alto impacto no custo
- Alto impacto no cliente
- Alinhamento com a estratégia

A Figura 3 a seguir apresenta as categorias de custos adotadas no estudo.

Figura 3 – Categorias de custos da qualidade identificados



Fase 2:

O importante destaque a ser dado na fase 2 está na decisão para identificação das fronteiras iniciais e finais dos processos a serem mapeados.

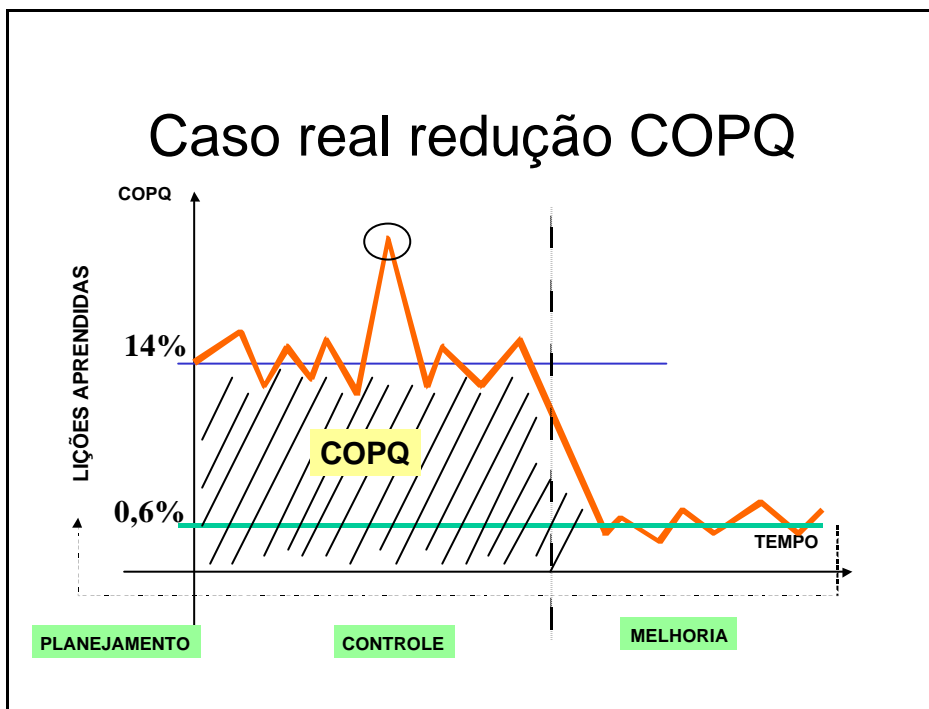
Após a identificação das fronteiras, a validação dos processos mapeados é realizada através de entrevistas com todas as pessoas que fazem parte dele, com o objetivo de verificar os processos desenhados e avaliar com o dia-a-dia do trabalho.

Com a validação, os processos podem ser considerados como traduzindo a realidade do trabalho.

Fase 3

Os resultados alcançados com o desenvolvimento da metodologia, levou o desempenho dos processos a níveis nunca antes alcançados, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Resultados das melhorias do processo



1.2 Caso no setor de seguros

Na Tabela 2, está apresentada uma situação prática de aplicação do método em uma empresa do setor de seguro, e que poderia ser multiplicada para qualquer outra empresa de seguros e previdência.

Tabela 2 – Exemplo prático do modelo de GCMQ - Processo de Liquidação de Sinistros – Primeiros Passos

Tópico	Descrição e Motivos
Escolha do Processo a ser analisado: Liquidação de Sinistros	• Motivos: Alto Impacto nos Custos e nos Clientes
Mapeamento do Processo	• Conhecimento do processo (definição da área responsável pela liquidação, das pessoas responsáveis, do desenho e das áreas de fronteira)
Definição das Areas de Fronteira	• Fronteira Inicial: Informação sobre a intenção de receber o Seguro • Fronteira Final: Recebimento da Indenização
Validação do Processo	• A validação do processo é necessária para assegurar que o processo “Liquidação de Sinistros” está corretamente desenhado

A partir das definições das categorias e dos elementos de custo da má qualidade, são identificados alguns pontos de coleta de dados e desenvolvidos os instrumentos de coleta nos respectivos pontos.

Os dados coletados servirão de base para cálculo estimativo em cada ponto estudado. Além da observação da execução das tarefas, entrevistas foram feitas diretamente com as pessoas diretamente envolvidas nas estações de trabalho

A partir dos números coletados, também são elaborados gráficos comparativos que podem melhor visualizar a questão dos custos da má qualidade analisados.

A análise do processo é realizada com o apoio de software de simulação, que pode dar uma visão abrangente de como o processo está implementado atualmente, ou seja, o processo “como está” ou “as is”.

A Tabela 3 apresenta alguns exemplos de possíveis sugestões.

Tabela 3 – Possíveis recomendações – Método CMQ

Exemplos de Possíveis Recomendações
Nos processos, podem faltar informações, o que retardaria o andamento.
O fluxo de informações pode ser inadequado
Pode faltar treinamento adequado para os operadores nos processos anteriores e posteriores
Análise das exigências e das restrições nos processos
Desenvolvimento de sistemas que controlem o fluxo de informações que entram no modelo

Como já comentado, este processo pode ser implantado em apenas um determinado setor da companhia. Entretanto, na medida que em se desenvolve, nos profissionais, a consciência da metodologia, assim como a ampliação do sistema, as possibilidades de sucesso e de melhores resultados naturalmente aumentará.

4. Bibliografia

- ✓ Kaplan & Norton, “**A Estratégia em Ação**”, 1999, Editora Campus: São Paulo.
- ✓ Kaplan & Norton, “**A Organização voltada para a Estratégia**”, 2000, Editora Campus: São Paulo.
- ✓ Juran, J. M. et al, “**A History of managing for quality**”, 1995, Quality Press: Wisconsin.
- ✓ Equipe Grifo, “**Times de Trabalho Autodirigidos**”, 1997, Pioneira: São Paulo.
- ✓ Rummler & Brache, “**Performance Improvement**”, 1999, MacGraw Hill: New York.
- ✓ Forsha, Harry. “**Show me: the complete guide to scoreboarding and problem solving**”, 1995, Quality Press: Milwaukee.
- ✓ Juran, J. & Gryna, F. “**Juran’s Quality Control Handbook**”, fourth edition. 1988, Mc Graw Hill: New York.
- ✓ Catunda, R. “**Qualidade na gestão do negócio**”, 2003, textos-base de aula.
- ✓ Critérios de Excelência da FNPQ, 2004, FPNQ.
- ✓ Ackoff, Russel L., “**Planning in the systems age**”, 1973, Sankhya: The Indian Journal of Statistics: series B. Vol.35 Part 2.
- ✓ Garvin, David A., “**Gerenciando a Qualidade**”, 1992, Qualitymark: Rio de Janeiro.