

COMO APURAR OS CUSTOS DA QUALIDADE DE FORMA A AUMENTAR A LUCRATIVIDADE DA EMPRESA

Prof. Ms. Sidney E. Santana

1. Identificando os custos da qualidade

Controlar a origem das receitas, produto da venda de mercadorias ou prestação de serviços já é um fato corriqueiro na rotina diária das empresas, seja de forma empírica ou racional, com uso de planilhas de cálculo do Excel ou através de Softwares de Gestão Financeira, originados das vendas realizadas a vista ou a prazo, da mesma forma também se controlam as despesas, faturas a pagar referentes a mercadorias ou insumos adquiridos, despesas com aluguel, luz, telefone, combustível, folha de pagamento, e outros mais. Neste cenário o empresário obtém respostas diretas sobre a lucratividade do seu negócio, porém o que ele não percebe é que uma parte de seu lucro desce pelo ralo. Nas pequenas empresas mensurar os custos da qualidade, ou seja, aquelas despesas referente a má qualidade dos produtos e serviços, decorrente das falhas e seus efeitos e que estão nas mãos dos consumidores, não é uma prática comum na gestão de resultados. O empresário que deseja aumentar sua lucratividade sem imputar aumentos a seus clientes deve construir uma visão sobre o que são custos da qualidade e como eles podem ser identificados, principalmente nas empresas que dispõem do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 e que se encontram na etapa de melhoria contínua.

Segundo Feigenbaum (1986), um dos proeminentes “gurus” do estudo do Controle da Qualidade, os Custos da Qualidade podem ser identificados como:

- **Custos de Prevenção**, aqueles gastos com atividades para garantir que componentes defeituosos não sejam produzidos ou serviços insatisfatórios não cheguem aos clientes;
- **Custos de Avaliação** onde se encontram as atividades desenvolvidas na identificação de componentes defeituosos antes de sua disponibilização para o cliente;

- **Custo das Falhas Internas**, decorrentes de falhas de projetos, compras, suprimentos, programação e controle da produção, identificados antes da entrega do serviço ou produto ao cliente;
- **Custos das Falhas Externas** gerados por problemas ocorridos após a entrega do produto e sempre estará associado a reclamações e devoluções dos clientes.

2. Exemplos de custos da qualidade

Custo de Prevenção: realização de treinamentos para a qualidade (MASP - método de análise e solução de problemas, análise e solução de não-conformidades, ferramentas estatísticas da qualidade), avaliação da eficácia da qualidade (análise crítica dos objetivos e metas de cada processo), formação de círculos da qualidade (formação de equipe multifuncional com pessoas de áreas distintas envolvidas com um processo), manutenção preventiva de equipamentos e calibração de equipamentos, implementação e atualização de normas e procedimentos, implantação de sistema de gestão da qualidade (ISO 9001), criação de canais de relacionamento com o cliente a exemplo da assistência técnica e ouvidorias, implantação de plano de avaliação de fornecedores, monitoramento e medição contínua da produção e dos processos, implementação de programas motivacionais e de organização, por exemplo, 5S, realização periódica de auditorias internas, pesquisas com clientes, etc.

Custo de Avaliação: teste e inspeção na matéria prima ou produto adquirido, análise de conformidade do produto fabricado, auditorias nas áreas de produção, avaliação do produto fabricado no ambiente do cliente, monitoramento e medição contínua da produção, calibração de equipamentos, implementação e atualização de normas e procedimentos, etc.

Custo das falhas Internas: retrabalho refugos e sucatas, tempo e dinheiro perdido em decorrência de padrões não cumpridos, compras não planejadas, descontos nos preços de venda de produtos com defeitos, inspeção de lotes trabalhados, manutenção corretivas, horas extras, análises mal feitas das não-conformidades, etc.

Custo das falhas Externas: multas por atraso na entrega de produtos e serviços, garantias não cumpridas, insatisfação dos clientes, vendas perdidas, etc.

Realizando uma correlação entre os custos acima é possível obter o melhor ponto no investimento para a qualidade a exemplo das três zonas de ótimo no modelo de custos da qualidade apresentada por Juran (1991), figura 01.

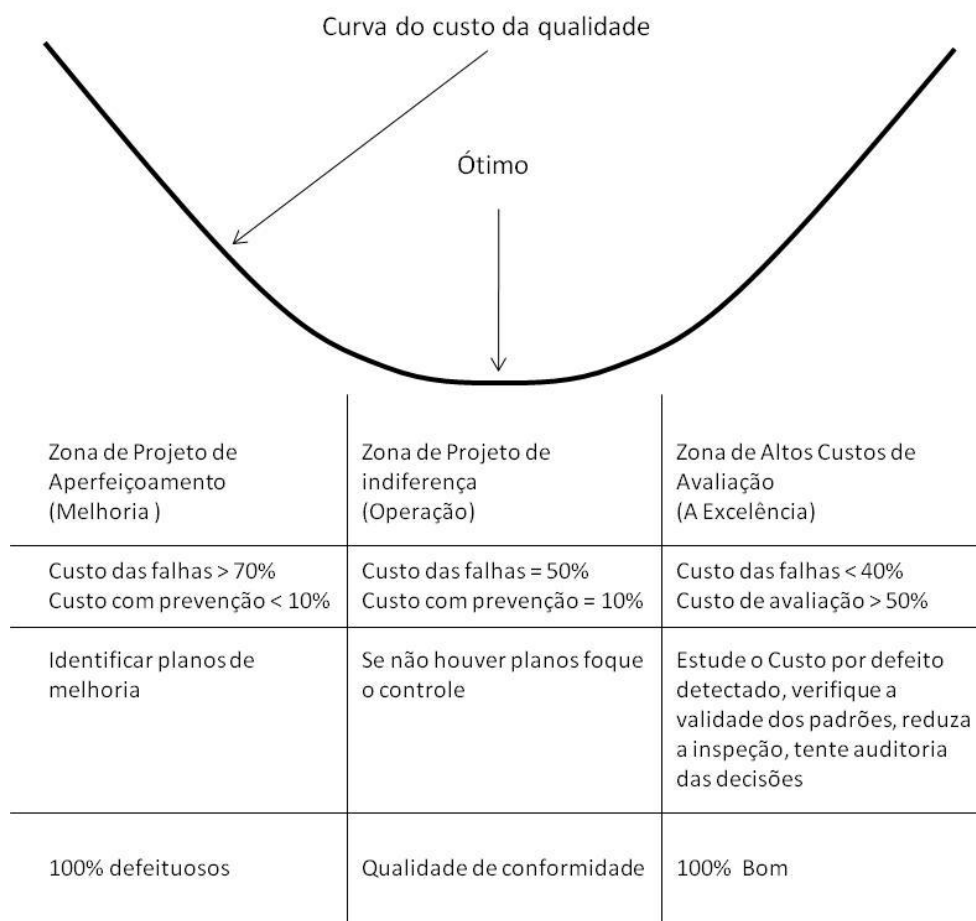


Figura 01 – Zonas de ótimo modelo de custos da qualidade

Segundo Juran a Zona de Projeto de Aperfeiçoamento a esquerda na figura ressalta que o custo das falhas (internas e externas) representam 70% dos custos da qualidade, enquanto que os custos com prevenção são menores que 10% do total. Há uma grande oportunidade para redução dos custos das falhas buscando a realização de planos focando a qualidade de conformidade, alguns já citados acima. No tocante a zona de Altos Custos de Avaliação á direita da figura, verifica-se uma oportunidade para redução

dos custos de avaliação maiores que 50% sendo superiores aos das falhas que são menores do que 40%, neste ponto a redução dos custos pode ser atingida analisando o custo para identificar o defeito em correlação com o efeito que ele provoca ou ainda verificando os padrões de qualidade estabelecidos tendo por objetivo verificar se são adequados ao uso ou seu propósito, também buscar reduzir o volume de inspeção nas amostragens da produção e fazer uso de auditorias para a tomada de decisões com base em fatos e dados. E por fim a zona de indiferença, no centro da figura, onde os custos das falhas (internas e externas) são 50% e os custos de prevenção 10% sendo, portanto a melhor referência sobre os custos da qualidade. É possível determinar qual a relação ideal de custo da qualidade que uma empresa deve trilhar, considerando que a etapa inicial do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 tem como propósito a Melhoria Contínua do sistema, onde ela atua principalmente no lado esquerdo da figura acima e que ao longo dos três anos de manutenção do sistema ela deverá passar do lado esquerdo da figura para a área central, ponto este em que a empresa terá seus custos da qualidade otimizados e a lucratividade dos negócios ampliada.

2. Implementando na organização a cultura para prevenção da qualidade

É fato notório que as empresas certificadas com o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 devem continuamente buscar a melhoria de sua gestão obrigando-se a prover uma mudança na cultura administrativa entre seus colaboradores de todos os níveis hierárquicos, mudança esta que leva a organização a prática de ações sustentadas por planos estreitamente amarrados a metas desafiadoras de superação das deficiências e dos limites, tendo por objetivo cada vez mais agregar valor ao cliente nas operações de comércio e geração de recursos financeiros para o empreendimento. Em síntese esta é uma impressão do que deve ser uma boa qualificação de melhoria contínua para empresas certificadas, porém a realidade se apresenta de forma diferente quando uma empresa observa este momento como uma obrigação e não como um salto qualitativo para um futuro próspero. Infelizmente o cenário presente em muitas empresas não foca a prática diária das ações dos gestores e colaboradores para uma busca incessante pela excelência dos resultados, contentando-se em manter na penumbra do que já não faz mais parte do tempo presente. Este quadro é decorrente do desejo de resultados rápidos

e pouca adaptabilidade a cultura da gestão da qualidade, “não há milagre se não se possui fé no Santo”.

Para se obter um equilíbrio entre custos das falhas e custos de prevenção de forma a se obter conformidade na qualidade praticada deve-se ter como princípio educar os gestores e colaboradores para ver o que passa despercebido por seus olhos e adotar atitudes ainda não vivenciadas. Educar para ações presentes e para ações futuras deve ser o foco principal no processo de despertar para um novo momento na gestão com qualidade. O conceito de melhoria contínua baseado no ciclo do PDCA, adaptado de Campos (1994) foi adaptado conforme figura 02, para demonstrar de que forma o ciclo de melhoria contínua pode ser utilizado para a obtenção de uma cultura visando a melhoria da educação das pessoas e dos resultados em uma organização.

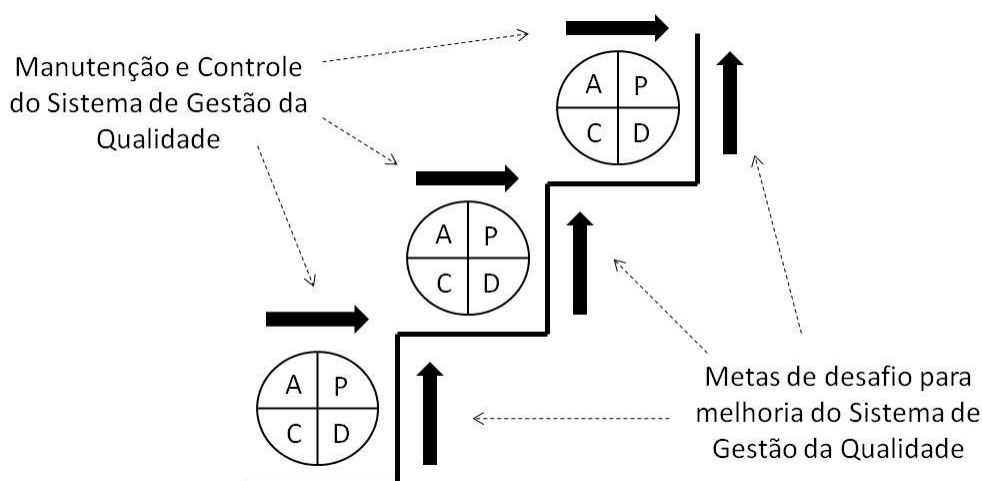


Figura 02 – Ciclo de Melhoria Contínua

O ciclo do PDCA orientado para metas de desafio tendo por propósito a melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade fomenta o aprendizado de novas técnicas e métodos de trabalho, como por exemplo, o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), transferindo para os gestores e colaboradores conhecimentos sobre como identificar e analisar os problemas, suas causas, gerar ações de bloqueio e traçar metas (P) *Plan*. Nesta etapa consideremos problema como um resultado indesejado no processo ou um objetivo a ser atendido, neste aprendizado é exigido o conhecimento e aplicação das

ferramentas básicas da qualidade (gráfico de Pareto, Causa e Efeito, etc...) além de técnicas de relacionamento como o *brainstorming*. A ação (D) *Do*, deve ser exercitada em conjunto com o (C) *Check*, efetuando o monitoramento da ação de forma a intervir quando o resultado desejado ou seja o bloqueio do problema não estiver ocorrendo. Finalizando o (A) *Action* remete para a consciência de manutenção e controle do Sistema de Gestão da Qualidade, padronizando, mantendo e controlando o novo padrão de trabalho.

Uma vez os gestores e colaboradores tendo adquirido este conhecimento é imperioso adotá-lo como uma boa prática administrativa de prevenção, que se apresenta pela construção de grupos interdepartamentais, constituídos por pessoas das várias áreas da empresa com um princípio comum, trabalhar em projetos significativos que reduzam os custos das falhas internas e externas. Neste ponto exercita-se mais uma vez Ciclo do PDCA, figura 02, porém com foco orientado nas metas de desafio para melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade.

Conclusão

Não pode haver processo de melhoria sem o esforço pessoal de cada um dos indivíduos que compõem a organização, e por ser ela contínua não pode haver resultados significativos sem projetos desafiadores para a projeção da empresa em seu mercado, posto esta realidade se torna claro que para atuar na prevenção da qualidade se comungam o exercício pleno da cultura para o exercício de tarefas e atividades com um padrão de conformidade que somados a obtenção de novos objetivos empresariais auxiliam na implementação da Melhoria Contínua da Qualidade.

Obter um padrão de conformidade da qualidade onde o custo da falha seja 50% e a prevenção 10%, considerado como ideal por Juran, figura 01, não é impossível, dependerá exclusivamente de um bom planejamento para a ocorrência do fato, preparar as pessoas adequadamente, escolher o problema seja ele para atingir uma nova meta ou uma meta com mal resultado, formar a(s) equipe(s) de projeto e desenvolver os trabalhos de prevenção, monitorando e medindo constantemente os resultados.

O conhecimento não é mérito desta ou daquela pessoa, ele é mérito de todo ser que passa da sombra da ignorância para a luz da sabedoria.