

8

GESTÃO EMPRESARIAL
GESTÃO DA QUALIDADE

CUSTOS DA QUALIDADE

8

GESTÃO DA QUALIDADE CUSTOS DA QUALIDADE



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Apresentar os custos de produzir e manter a qualidade.



COMPETÊNCIAS

Identificar as diversas variáveis que se relacionam com os custos da qualidade.



HABILIDADES

Desenvolver ações que visem achar o ponto ótimo entre os esforços e os custos da qualidade.

APRESENTAÇÃO

A análise e a apuração dos custos da qualidade é um grande desafio para as empresas. A Gestão da Qualidade Total nos mostra que uma das melhores maneiras de assegurar a satisfação dos consumidores externos é estabelecer a ideia de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação desses consumidores e que essa abordagem pode resultar em fortes aumentos de eficácia. Porém, os esforços para atingir níveis cada vez mais altos de qualidade são diretamente proporcionais ao aumento dos seus custos e isto é o que estudaremos nesta UA.

PARA COMEÇAR

Ao contrário do que muitos gestores consideram, analisar e apurar os custos da qualidade é um grande desafio de uma empresa. Não raramente são encontradas situações em que são somados os salários dos funcionários do Departamento de Produção e o número de peças rejeitadas e, como uma fórmula mágica, chega-se a um número.

Foram apresentados na UA 4 conceitos sobre a TQM – *Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total e, a partir deles a constatação que uma das melhores maneiras de assegurar a satisfação dos consumidores externos é estabelecer a ideia de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação desses consumidores e que a abordagem TQM pode resultar em fortes aumentos de eficácia.

Porém, os esforços para atingir níveis cada vez mais altos de qualidade são diretamente proporcionais ao aumento dos seus custos, o que trataremos nesta UA de uma forma mais detalhada. Prontos para a nossa viagem?

FUNDAMENTOS

A Gestão da Qualidade Total dá forte ênfase ao impacto de cada funcionário sobre a qualidade e a sua responsabilidade na sua obtenção.

Slack, Chambers e Johnston (2002) ressaltam que funcionários envolvidos no processo de fabricação e que atendem diretamente aos consumidores têm a capacidade de cometer erros que serão imediatamente percebidos pelos consumidores, ou seja, a atuação desses funcionários afeta diretamente a qualidade.

Como toda moeda tem dois lados, fica aqui uma pergunta: funcionários não envolvidos diretamente na produção podem também afetar a qualidade? A resposta é SIM!

Se a ideia de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação dos consumidores, então concluímos que pode haver qualidade nessa busca ou a falta dela por qualquer um dos agentes participantes desse processo, ligados diretamente ou não ao processo produtivo.

A mensagem que fica é: se todos têm condições de prejudicar a qualidade, todos também podem melhorá-la, procurando não cometer erros. Como? Sobretudo, por meio da busca da melhoria da maneira de executar as tarefas.



ATENÇÃO

O requisito de melhoria contínua implica melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade para com isso melhorar, de forma também contínua, a eficácia dos resultados e a eficiência da organização (CARPINETTI, MIGUEL e GEROLANO, 2009, p. 93).

CONSIDERANDO TODOS OS CUSTOS DA QUALIDADE

Paladini (2010) ressalta que a preocupação com os custos ou a economia da qualidade resulta em benefícios da qualidade sob a forma monetária.

Daí se faz necessário o minucioso exame de todos os custos e benefícios inerentes à qualidade, conforme já citado na UA 4 e mais detalhado a seguir:



CONCEITO

Assim, é necessário examinar todos os custos e benefícios associados com a qualidade (de fato, o 'custo qualidade')

refere-se tanto aos custos como aos benefícios da qualidade (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p. 669).

CUSTOS DE PREVENÇÃO

Trata-se de custos relacionados com a prevenção de problemas, falhas e erros, envolvendo as seguintes atividades:

- Identificação de problemas potenciais e correção do processo antes da ocorrência de má qualidade;
- Design e melhoria do design de produtos, serviços e processos para reduzir os problemas de qualidade;
- Treinamento e desenvolvimento para os funcionários executarem o seu trabalho da melhor maneira;
- Controle de processo por meio do Controle Estatístico do Processo.

CUSTOS DE AVALIAÇÃO

Refere-se aos custos associados ao controle de qualidade que tem por função verificar se ocorreram problemas ou erros durante e após a criação do produto ou serviço:

- Adoção de programas de controle estatístico do processo e planos de amostragem;
- Tempo e esforço exigidos para inspecionar entradas, processos e saídas;
- Inspeção de processo e teste de dados;
- Investigação de problemas de qualidade e elaboração de relatórios de qualidade;
- Condução de pesquisas com consumidores e de auditoria de qualidade.

CUSTOS DE FALHAS INTERNAS

Tais custos estão associados aos erros que são detectados na operação interna, a saber:

- Custos de refugos;
- Custos de retrabalhos;
- Tempo de produção perdido em razão de erros;
- Falta de concentração decorrente de tempo gasto na correção de erros.

CUSTOS DE FALHAS EXTERNAS

Referem-se aos custos detectados pelo consumidor após o recebimento do produto ou serviço, podendo resultar em:

- Perda de confiança do consumidor, o que certamente afetará futuros negócios;
- Consumidores aborrecidos por perdas de tempo;
- Litígio ou pagamento de indenização;
- Custos de garantia.

CUSTOS DE QUALIDADE SEGUNDO A ABORDAGEM TRADICIONAL DA GESTÃO DA QUALIDADE

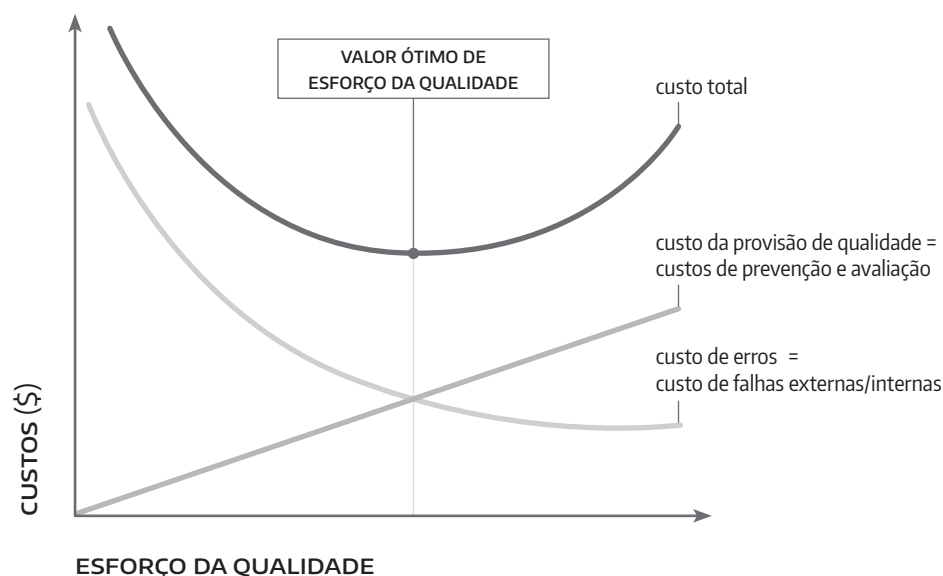
A abordagem tradicional da qualidade entende que os custos de falhas serão reduzidos à medida que o gasto em avaliação e prevenção aumentar e, conseqüentemente, há um valor ótimo de esforço de qualidade a ser aplicado em qualquer situação que minimize o custo total da qualidade.

Notamos na Figura 1 que, conforme o esforço para se obter a qualidade aumenta, os custos inerentes a esse esforço aumentam proporcionalmente, ao passo que, o custo de erros, produtos defeituosos etc. diminuem porque passam a ocorrer em menor número.

Explicando melhor: em algum momento nessa relação esforço versus custo da qualidade haverá um ponto de interseção que demonstrará que a partir dele o retorno do investimento em qualidade diminui, tornando o custo de melhoria da qualidade maior que os benefícios obtidos.

Há um dito popular que defende que uma figura explica melhor do que mil palavras. A Figura 1 expressa muito bem essa ideia.

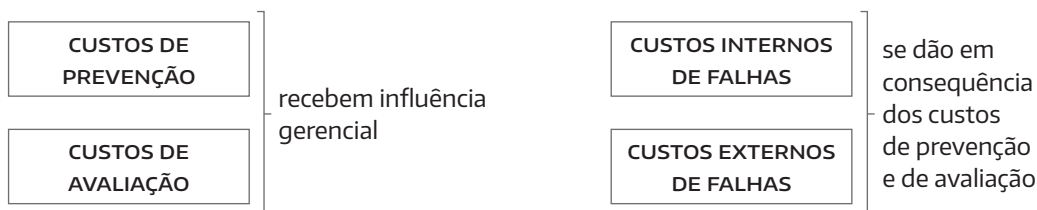
Figura 1. Modelo tradicional do custo da qualidade.
Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 671).



CUSTOS DE QUALIDADE SEGUNDO A ABORDAGEM TQM

TQM defende a ideia de redução de todos os custos de falhas por meio da prevenção da ocorrência de erros. Isso se dá pelo equilíbrio entre os diversos custos de qualidade:

Figura 2. Equilíbrio entre custos de qualidade

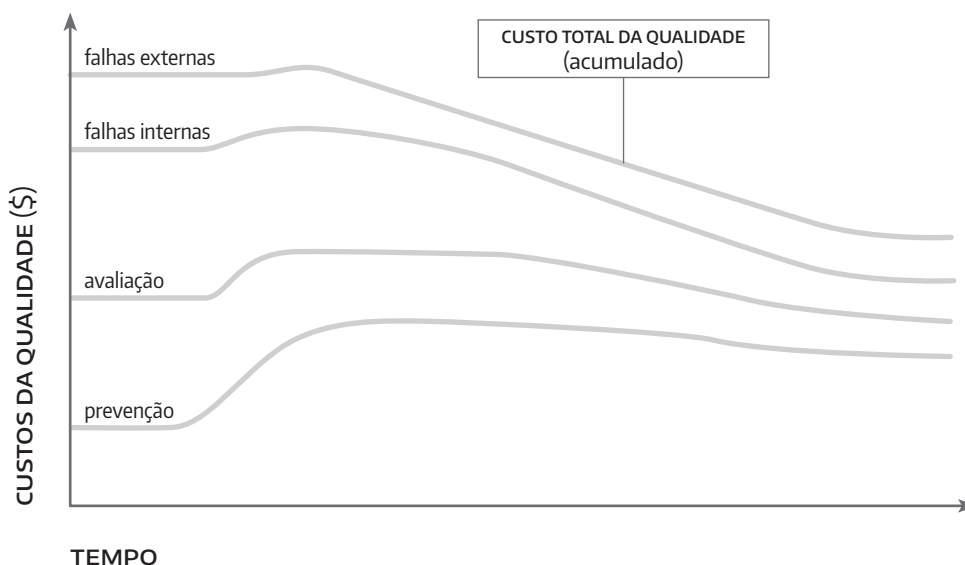


Resumindo, a TQM procura demonstrar que mais esforço é alocado à prevenção de falhas, mais positivo e significativo é o efeito nos custos de falhas internas e a redução dos custos de falhas externas e de avaliação.

Novamente, utilizaremos uma figura para simplificar a exposição deste conceito. Então, vamos lá:

Figura 3. O aumento do esforço de prevenção de erros traz redução mais do que proporcional das várias categorias de custos.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 674).



A Figura 3 demonstra de uma forma bem clara essa ideia. O custo total da qualidade pode aumentar à medida que investimentos em alguns aspectos de prevenção – treinamento, por exemplo – aumentam. Mas, com o passar do tempo, a tendência é haver uma substancial redução da ocorrência de falhas e a menor necessidade de avaliação pois, como defendido por Paladini (2010), havendo a diminuição da ocorrência de falhas, a necessidade de avaliação diminui, ou seja, qualidade gera qualidade; é a busca pelo “fazer certo já na primeira vez”.

Assim, os esforços da qualidade passam de uma **postura reativa** – que espera por algo acontecer – para uma **postura proativa** – que faz algo antes que alguma coisa aconteça.



DICA

Essa mudança na perspectiva dos custos de qualidade evoluiu do foco em inspeção – direcionado para avaliação – para um foco em projeto – conseguir fazer certo já na primeira vez (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p. 673).



1. Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 670-671).

Eurocamp Travel¹

Eurocamp Travel, que oferece férias de acampamento familiar, tem reputação pela alta qualidade de seus equipamentos e serviços e tornou-se o líder de mercado nesse setor de viagens que cresce rapidamente. Nos últimos anos, escritórios de vendas foram abertos nos Países Baixos e na Alemanha e a cobertura geográfica da Eurocamp estendeu-se por toda a Europa, além de seus lugares tradicionais na França.

Como o negócio tornou-se maior e mais complexo, os sistemas dos escritórios sofreram demandas maiores, reforçando a necessidade da especialização dos funcionários por função, ao mesmo tempo em que são necessários maior entendimento e cooperação entre os departamentos.

Quando ficou claro que o pacote de serviços da Eurocamp poderia ser copiado por competidores ávidos por atrair consumidores premium, a companhia decidiu reforçar a qualidade em cada estágio de seu processo. Esse era, acreditavam eles, o principal critério que ainda diferenciava a Eurocamp e era também o mais difícil de ser seguido por competidores de baixo custo.

Um consultor foi contratado para facilitar o grande programa de melhoria da qualidade. Isso foi concebido por uma abordagem de cima para baixo, na qual projetos importantes foram identificados e atacados por equipes treinadas. Entretanto, logo ficou claro que esses primeiros projetos não estavam alcançando a melhoria prevista. Também ficou claro que a falha foi o resultado de envolver somente a alta gerência, que não podia dedicar o tempo necessário aos projetos e não entendia completamente o projeto em questão. Aqueles empregados que detinham um entendimento bastante detalhado dos processos foram excluídos da definição do problema, da avaliação e da implementação das mudanças.

Diante disso, a companhia lançou um Sistema de Gestão da Qualidade, por meio do qual cada departamento estabeleceu um comitê de controle da qualidade que compreendia pelo menos um diretor, um facilitador treinado e

funcionários voluntários de todos os níveis hierárquicos. A ênfase nesse estágio era a identificação e melhoria dos processos internos com ênfase maior na satisfação do consumidor interno.

O sucesso rápido demonstrou a validade dessa abordagem e gerou alto nível de entusiasmo em toda a companhia.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta UA tivemos a oportunidade de apresentar detalhadamente os diversos custos para se produzir e manter a qualidade de produtos e serviços.

Vimos também que todas as áreas e funcionários da organização devem contribuir para a satisfação dos consumidores e que pode haver qualidade nessa busca ou a falta dela por qualquer um dos agentes participantes desse processo, ligados diretamente ou não ao processo produtivo.

Descrevemos também os custos referentes à qualidade:

- **Custos de prevenção:** relacionados com a prevenção de problemas, falhas e erros;
- **Custos de avaliação:** associados ao controle de qualidade que tem por função verificar se ocorreram problemas ou erros durante e após a criação do produto ou serviço;
- **Custos de falhas internas:** associados aos erros que são detectados na operação interna da empresa, e
- **Custos de falhas externas:** custos detectados pelo consumidor após o recebimento do produto ou serviço.

Por fim, foi apresentado o entendimento sobre os custos da qualidade segundo as abordagens tradicional e TQM:

- **Custos de Qualidade Segundo a Abordagem Tradicional da Gestão da Qualidade:** os custos de falhas serão reduzidos à medida que o gasto em avaliação e prevenção aumentar e, conseqüentemente, há um valor ótimo de esforço de qualidade a ser aplicado em

qualquer situação que minimize o custo total da qualidade.

- **Custos de Qualidade Segundo a Abordagem TQM:** redução de todos os custos de falhas por meio da prevenção da ocorrência de erros, ou seja, “fazer certo já na primeira vez”.

Outro instrumento imprescindível em um Sistema de Gestão da Qualidade são os indicadores da qualidade. Qual a utilidade dos indicadores da qualidade? Quais os principais indicadores da qualidade? O que, como e por que precisamos medir a qualidade? Essas questões serão respondidas na próxima UA. Até lá.

GLOSSÁRIO

Minucioso: que se ocupa com detalhes.

Refugio: resto imprestável de qualquer coisa.

Litígio: demanda judicial.

REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLANO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.