

Um Estudo Sobre As Práticas De Mensuração Do Custo da Qualidade Em Um Restaurante Da Cidade de Natal

Tiago Henrique De Souza Echternacht

Cintia Almeida

Resumo:

Os conceitos de Qualidade e Qualidade total difundiram-se com grande velocidade em todo mundo. A busca por novas práticas gerenciais no qual revolucionasse o pensamento administrativo, tornou-se pedra angular para a sobrevivência das organizações. A Gestão da Qualidade total buscou exatamente a melhoria progressiva dos produtos, serviços e desempenho da empresa, em todos os setores, acompanhada de gradativa redução de custos, eliminação de desperdícios, diminuição dos prazos de projeto, produção e atendimento, visando à satisfação do consumidor final, cumprindo assim seu papel junto à sociedade. O presente trabalho tem por objetivo apresentar alguns conceitos de Qualidade, bem como demonstrar a importância de um Sistema de Gestão da Qualidade e dos Custos da Qualidade. Finalmente, através de uma pesquisa qualitativa em um restaurante da região metropolitana de Natal (Rio Grande do Norte), pretende-se analisar a relação de controle e mensuração dos recursos consumidos em qualidade pela empresa e seus reflexos no processo produtivo e os retornos obtidos dos investimentos em qualidade.

Área temática: *Custos da Qualidade*

Um estudo sobre as práticas de mensuração do custo da qualidade em um restaurante da cidade de natal

Tiago Henrique de Souza Echternacht (Universidade Federal da Paraíba - Brasil)

tiagoechternacht@gmail.com

Cíntia Almeida (Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brasil)

cinttialmeida@oi.com.br

RESUMO

Os conceitos de Qualidade e Qualidade total difundiram-se com grande velocidade em todo mundo. A busca por novas práticas gerenciais no qual revolucionasse o pensamento administrativo, tornou-se pedra angular para a sobrevivência das organizações. A Gestão da Qualidade total buscou exatamente a melhoria progressiva dos produtos, serviços e desempenho da empresa, em todos os setores, acompanhada de gradativa redução de custos, eliminação de desperdícios, diminuição dos prazos de projeto, produção e atendimento, visando à satisfação do consumidor final, cumprindo assim seu papel junto à sociedade. O presente trabalho tem por objetivo apresentar alguns conceitos de Qualidade, bem como demonstrar a importância de um Sistema de Gestão da Qualidade e dos Custos da Qualidade. Finalmente, através de uma pesquisa qualitativa em um restaurante da região metropolitana de Natal (Rio Grande do Norte), pretende-se analisar a relação de controle e mensuração dos recursos consumidos em qualidade pela empresa e seus reflexos no processo produtivo e os retornos obtidos dos investimentos em qualidade.

Palavras-Chaves: (Qualidade, Gestão da Qualidade, Custos da Qualidade)

Área Temática: Custos da Qualidade

1. INTRODUÇÃO

O dinamismo do ambiente competitivo e mudanças nas exigências dos consumidores impõem às empresas pressões para a busca da melhoria da qualidade em seus produtos, serviços e processos. Justificar os projetos de investimentos em qualidade; definir o valor que uma empresa estaria disponível a pagar pela qualidade de seus produtos; identificar os pontos que representam perdas maiores para a empresa; mensurar o prejuízo no resultado de uma organização em função da ausência de qualidade em seus produtos, serviços e processos organizacionais.

Todas essas necessidades básicas de uma organização reportam-se aos chamados Custos da Qualidade (*Cost of Quality* - COQ), que surgem como uma ferramenta para estabelecer metas e para avaliar o desempenho dos programas da qualidade a partir da adoção de modelos de gestão da qualidade. Neste sentido, a Gestão da Qualidade tem se tornado uma importante fonte de vantagem competitiva.

O Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto a ser implementado com a finalidade de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa. O mais aceito e adotado em todo mundo é estabelecido pelas normas da série ISO (Organização Internacional de Padronização), que cada vez mais estão sendo

implantadas nas empresas a fim de buscar continuamente a melhoria da qualidade. Porém esse processo de certificação da gestão da qualidade total é bem complexo e tem um custo bastante elevado. Muitas empresas investem em qualidade sem necessariamente almejar a uma certificação: algumas por terem uma visão de que a qualidade mantém a competitividade; outras pelo fato de cumprirem determinações legais, onde, devido ao ramo de atividade, há um nível maior de exigências por Órgãos Regulamentadores para que os seus produtos e/ou serviços devam estar de acordo com os padrões mínimos de qualidade.

Gastos com qualidade, no caso dos restaurantes, não é somente um atrativo para os clientes, mas existem determinações (principalmente da Vigilância Sanitária) quanto à qualidade que devem ser cumpridas, dentre elas: as instalações devem estar em perfeitas condições, que incluem a ambientação, acessibilidade, higiene, etc; controle de qualidade da água para consumo; controle integrado de pragas; higiene pessoal e uniformização dos funcionários; responsabilidade técnica que possa elaborar o Manual de Boas Práticas de produção, manipulação e de prestação de serviços na área de alimentos; adotar o PIQ (Padrão de Identidade e Qualidade); acompanhar o estado de saúde dos funcionários através de exames periódicos, entre outros.

Inserido nesse contexto, pode-se observar o quanto esse ramo de atividade está obrigado a ter gastos com qualidade. Sendo assim, a empresa que busca essa qualidade tende a alcançar uma melhoria contínua nos seus processos, satisfazendo ao seu cliente e mantendo-se competitiva no mercado. Contudo surge os seguintes questionamentos: Como são mensurados esses gastos? O gestor tem algum tipo de controle sobre eles? Qual o retorno que esses recursos consumidos com qualidade podem trazer à empresa no futuro?.

Na busca de respostas para estas questões procurou-se, neste trabalho, através dos conceitos da qualidade e da utilização dos custos da qualidade, fazer um diagnóstico das práticas de mensuração e controle dos custos da qualidade em um restaurante da cidade de Natal, através de uma pesquisa qualitativa. Com esse estudo, pretende-se contribuir, com práticas que visam a qualidade, proporcionando a maximização dos resultados (lucros) para as empresas, e a satisfação de seus clientes.

2. CONCEITOS DE QUALIDADE

Atualmente, em todos os lugares e em todos os tipos de empresas e organizações estão preocupados com a qualidade. Mas é bem verdade que desde o surgimento do ser humano existe uma preocupação com a qualidade e com isso, o conceito de qualidade evoluiu ao longo de sua história sobre a terra. A palavra *qualidade* tem sido usada com um significado amplo e genérico. Isso se dá por sua evolução no tempo e no foco, que é fortemente influenciada por precursores desses estudos sobre a qualidade.

Ao analisar o passado numa perspectiva histórica, percebemos que existiram cinco grandes preocupações que nortearam a forma como as empresas enfocavam a qualidade e tentavam, por meio de suas ações e ênfases, adaptar-se às exigências do mercado. As primeiras ações reais desenvolvidas no sentido de qualidade datam de 1920 e surgem nos Estados Unidos. Em 1922, G. S. Radford publica *The control of quality in manufacturing*, centrando-se na inspeção. Em 1931, W. A. Shewhart publica *Economic control of quality of manufactured product*, dando, pela primeira vez, cunho científico aos estudos de qualidade. Os estudos prosseguem em várias frentes, mas só a partir de 1950 tornam-se públicos e o mundo toma conhecimento oficialmente do que estava sendo feito com relação à qualidade. O quadro abaixo permite visualizar a evolução do conceito de qualidade de uma forma resumida:

Época	Foco	Fato Gerador	Qualidade	Ênfase	Instrumentos
1950	Padrões	Produção em massa	Atendimento aos padrões estabelecidos no projeto do produto	Interna, dentro da empresa; importância dada aos interesses do fabricante e produtor	- Padronização - Inspeção - Controle estatístico do processo
1960	Usos	Consumidor	Atendimento do uso que o consumidor pretende para o produto oferecido	Externa, o cliente é mais importante; deve atender-se aos interesses do consumidor	- Pesquisa de mercado - Análise de tendências - Início do envolvimento interfuncional na empresa - Estrutura Matricial
1970	Custos	Crise do Petróleo	Atendimento do mercado consumidor com custos de produção mais baixos	Interna, dentro da empresa; início do controle do processo	- Controle total de qualidade - Círculos de controle de qualidade - Novas práticas de qualidade
1980	Desejos	Mudanças sociais e políticas	Antecipar-se às necessidades do cliente	Externa, o cliente é mais importante; integração; competição	- Gestão do processo - Sondagens de mercado - Controle de qualidade gerencial - Novas aplicações - Novas formas de estruturas organizacionais
1990	Investidor	Globalização	Reconhecimento do valor do produto	Mista: interna, dentro da empresa; externa, economia global	- Todas as anteriores - Análise global - Decisões estratégicas - Importância das pessoas - Preocupação ambiental - Quebra de paradigmas

Fonte:(Adaptado de BALLESTERO – ALVAREZ , 2001)

Além da evolução histórica do conceito de qualidade, é importante visualizar os principais precursores e suas contribuições aos estudos e utilização das ferramentas da qualidade. Isso porque a história se desenvolve à medida de novos estudos e avanços. O quadro a seguir contém os estudiosos que foram a base de todas as pesquisas e conceitos na área de qualidade:

Aspecto	DEMING	JURAN	FEIGENBAUM	CROSBY	ISHIKAWA
Visão de Qualidade	Entender perfeitamente as necessidades do cliente; Buscar resultados homogêneos; Buscar medidas de previsão que eliminem as variações.	Percepção adequada das necessidades do cliente; Melhorias alcançadas através dos níveis alcançados anteriormente.	Clientes exigem; Espelhada nas especificações de todas as etapas; Processos compatíveis às exigências.	Satisfação do cliente define as especificações do produto; Cumprimento total das especificações.	Percepção das necessidades do mercado; Satisfação total dessas necessidades; Adequação dos produtos; Resultados homogêneos.
Visão de Ser Humano	Comprometimento e conscientização; Motivação via integração; Identidade de objetivos entre a	Comprometimento com a qualidade em todos os níveis; Total envolvimento.	Conscientização da contribuição individual para o resultado final da qualidade.	Comprometimento, conscientização, comunicação e motivação	Valorização total do ser humano; Qualidade é inerente ao ser humano; Comprometi-

	empresa e o funcionário.			conseguidas por meio de recompensas diversas.	mento com a qualidade de vida tanto individual quanto social.
Visão de Sistema	Definição das necessidades do cliente; Aprimoramento dos processos; Melhoria contínua; Transferência dos resultados aos clientes.	Características do produto para satisfação do cliente; Aprimoramento constante; Equipes interfuncionais; Compromisso com os níveis de qualidade já atingidos.	Forte estrutura técnica e administrativa; Procedimentos totalmente detalhados.	Envolvimento de toda a empresa; Metas de qualidade estabelecidas e com avaliações frequentes; Custos são elementos-chave para definir áreas com problemas.	Iniciação com o projeto do produto; Desenvolvimento de novos produtos; Aperfeiçoamento contínuo com o uso de relações; Garantia de qualidade ao cliente.
Visão de Gerência	Responsável pela liderança e coordenação de esforços.	Responsável pelo planejamento, controle e melhoria da qualidade.	Gerência de especialistas, responsáveis pela qualidade alcançada.	Responsável pela disseminação das metas de qualidade e do controle.	Orientar e ensinar as pessoas que trabalham ao seu redor.
Ferramentas	Controle estatístico do processo.	Metodologia para solução de problemas.	Sistema de qualidade estruturado.	Planejamento e controle da qualidade; Sistema de comunicação.	Sete Ferramentas Básicas (Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e efeito, Histograma, Folhas de verificação, Gráficos de dispersão, Fluxogramas e Cartas de Controle), Benchmarking, Brainstorming.

Fonte:(Adaptado de BALLESTERO – ALVAREZ, 2001)

Ainda que alguns desses estudiosos tenham nascido nos Estados Unidos, é no Japão que se desenvolve grandemente a preocupação com a qualidade. Enquanto no ocidente as empresas preocupam-se com o lucro, no oriente busca-se em primeiro lugar a qualidade. ISHIKAWA afirmava que embora o enfoque de qualidade tivesse nascido nos EUA, apenas quando foi aplicado no Japão é que adquiriu reconhecimento devido à cultura e valores sociais orientais. Dizia, ainda, que a causa do fracasso no ocidente residia em delegar tudo aos consultores e especialistas, enquanto que no Japão ocorre um comprometimento de todos, em todos os níveis da empresa, desde a diretoria até os operários, com comprometimento, participação e responsabilidade. Aí está a grande diferença: enquanto o ocidental se preocupa em descobrir o erro, o oriental está preocupado em eliminar as causas de erro. As empresas ocidentais só decidiram trilhar o mesmo caminho quando se viram pressionadas pela situação econômica, pela concorrência e pela invasão desenfreada no mercado dos produtos japoneses, muito melhores, mais baratos e que satisfazem às necessidades do consumidor.

3. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

As organizações que buscam uma gestão vitoriosa, ágil e consistente, tem que possuir um Sistema de Gestão da Qualidade que, segundo MARANHÃO (2002, p.23), é um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com objetivo de orientar cada parte da empresa, para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade). A esse respeito, a NBR ISO 8402: diz que Sistema de Qualidade “é a estrutura organizacional, procedimentos, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a Gestão da Qualidade”.

A implantação de um Sistema da Qualidade torna-se fundamental, pois busca atingir o máximo de eficácia, atendendo assim todas as expectativas dos clientes. É essencial que o Sistema da Qualidade adeque-se ao tipo de atividade e ao serviço que é oferecido, cada organização desenvolve em conformidade com suas necessidades. A organização que não possui um Sistema da Qualidade formalmente estabelecido não significa dizer que os serviços não possuam qualidade, porém com um Sistema da Qualidade os objetivos pretendidos pela alta administração estarão melhores definidos atendendo assim com maior objetividade as necessidades de seus clientes.

3.1. Gestão da Garantia da Qualidade do Produto

Para ISHIKAWA (1993. p. 75-82),

A garantia de qualidade é a própria essência do controle de qualidade. As empresas que enfatizam a qualidade total, são capazes de melhorar fenomenalmente a qualidade. Por algum tempo isso resulta em um aumento substancial na produtividade que, por sua vez, torna-se possível reduzir custos e gerar um aumento nas vendas e no lucro. A garantia da qualidade se dá por intermédio da inspeção, que basicamente existe porque existem defeitos e falhas; também enfatizando o controle de processos, que através do controle do processo de fabricação pode-se assegurar que cada um dos produtos atende aos padrões de qualidade; e por fim, a ênfase no desenvolvimento de novos produtos, onde a garantia da qualidade e a garantia da confiabilidade são firmadas no processo inteiro. Isso porque antes de iniciar o estágio da fabricação, a análise da qualidade precisa ser adequadamente executada, incluindo a realização de testes de confiabilidade sob diversas condições. Hoje em dia, muitos produtos japoneses são considerados da mais alta qualidade do mundo. isto tornou-se possível pelos rigorosos programas de garantia de qualidade instituídos enquanto os produtos ainda estão nos estágios de desenvolvimento.

Por que a produtividade aumenta à medida que a qualidade melhora? Segundo DEMING (1990), a melhora da qualidade transfere os desperdícios de retrabalhos para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregos e mais empregos.

Em suma, a Gestão da Garantia da Qualidade do Produto está focalizada em: Qualidade; Confiabilidade de Entrega; Eficiência; Produtividade e Redução do Custo. Tem por finalidade planejar e sistematizar as atividades necessárias para acorrer confiança quando na disponibilização de um produto ou de um serviço, também atuando na prevenção, que evita e minimiza custos internos de retrabalho, resultando em uma redução nos custos de manutenção.

3.2. Gestão dos Custos da Qualidade

O Sistema de Custos da Qualidade pode auxiliar a competitividade e sobrevivência das organizações, principalmente ao apontar deficiências, que podem contribuir para ações de melhoria contínua em toda a empresa. Se uma empresa tem um excelente sistema de prevenção, reduz-se a necessidade de avaliação, e, além disso, o processo torna-se mais aceitável, reduzindo assim os custos de falhas.

O conceito de custo da qualidade vem se desenvolvendo e sendo aperfeiçoado ao longo dos anos, significando uma importante ferramenta de competitividade e apoio à gestão da qualidade.

4. CUSTOS DA QUALIDADE

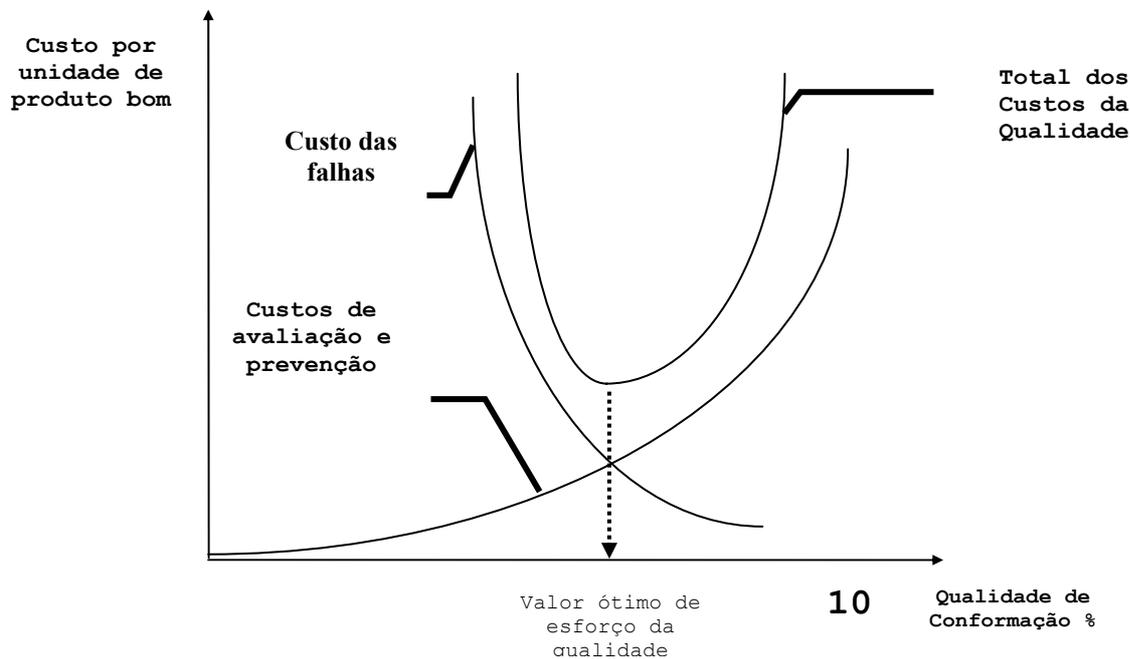
Os Custos da Qualidade (*Cost of Quality* - COQ) são, reconhecidamente, uma das ferramentas da gestão da qualidade. Os COQ têm por objetivos principais responder a questões relativas à mensuração financeira da qualidade oferecida pela empresa, quantificar perdas de oportunidades que surgem da baixa qualidade de seus produtos e serviços e, principalmente, direcionar e estimular a melhoria através de uma linguagem compreendida por todas as áreas da empresa: a monetária.

Conforme JURAN (1974), Os COQ representam o somatório de custos de quatro elementos distintos, sendo eles:

- a) *CUSTOS DA PREVENÇÃO*: São custos de planejamento, implementação e manutenção do sistema da qualidade. Compreendem os custos das atividades realizadas para prevenir defeitos, falhas e erros em produtos ou serviços, as quais incluem a identificação das necessidades dos clientes, a geração e desenvolvimento de produtos e serviços, suprimentos, planejamento da qualidade do processo produtivo, administração da qualidade e a educação e treinamento para qualidade.
- b) *CUSTOS DA AVALIAÇÃO*: Referem-se aos custos do controle da qualidade durante e após a criação do produto ou serviço, ou seja, são aqueles associados à determinação do grau de conformidade com os requisitos da qualidade preestabelecidos, tais como: medição, auditoria da qualidade de produtos ou serviços, ensaios, testes (internos e externos), manutenção e calibragem de equipamentos de testes, custos de provas e de finalização de documentos, custos de manuseio e de elaboração de relatórios sobre qualidade.
- c) *CUSTOS DAS FALHAS INTERNAS*: Relativos às falhas detectadas na empresa, antes da transferência da propriedade ao cliente e relacionam-se principalmente com a eliminação de falhas detectadas em inspeções, incluindo custos a partir da expedição de materiais e peças pelos fornecedores até o momento em que os produtos acabados cheguem aos usuários finais.
- d) *CUSTOS DAS FALHAS EXTERNAS*: São os custos que ocorrem após a transferência da propriedade do produto ou da prestação do serviço ao consumidor final, sendo os custos associados às devoluções, queixas e reclamações dos clientes.

BERK & BERK (1997) acrescentam que a distinção entre custo das falhas internas e externas ocorre porque os custos internos de falhas são medidas de eficiência operacional da empresa, enquanto os custos externos proporcionam a mensuração da qualidade do produto e da satisfação do cliente.

JURAN (1990), no gráfico a seguir, demonstra a relação entre categorias de custo da qualidade, propondo a identificação de um ponto ótimo de qualidade ao menor custo.



Fonte: JURAN (1990)

A partir deste modelo, pode-se inferir que os custos das falhas vão ser reduzidos à medida que se aumentam os gastos com avaliação e prevenção. Na intersecção das curvas encontra-se um ponto “ótimo” de esforço da qualidade. À esquerda deste ponto são justificados os investimentos em qualidade porque o retorno obtido é superior aos gastos; já à direita do ponto os custos associados à melhoria da qualidade se tornam bem maiores que os benefícios obtidos, ou seja, o retorno dos investimentos diminui.

4.1. Mensuração dos custos da qualidade

Ao apurar os Custos da Qualidade, percebe-se uma grande participação no total dos custos de avaliação. Porém, quando estiver implantado o Sistema de Custos da Qualidade, ocorrerá um aumento nos custos de prevenção e uma diminuição nos custos de avaliação e falhas, que resulta em consideráveis ganhos para a empresa.

De acordo com CROSBY (1986), qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custa dinheiro as coisas desprovidas de qualidade. O autor diz ainda que a qualidade é lucrativa.

“Os defeitos não saem de graça, alguém os produz e é pago para fazê-los”, afirma DEMING (1990). Para ele, o custo de retrabalho constitui apenas uma parte do custo provocado pela baixa qualidade. Baixa qualidade gera queda qualitativa e de produtividade ao longo de toda a linha de produção, e alguns dos produtos defeituosos acabam saindo pela porta da fábrica e caindo nas mãos do consumidor, fato esse que tem um efeito multiplicador desastroso.

Para PORTER e RAYNER apud PEREIRA (1997), o custeio da qualidade serve para os seguintes propósitos: como um instrumento para obter o comprometimento da administração superior; como uma ferramenta para focalizar áreas para aperfeiçoamento e como um meio de fornecer estimativas do benefício potencial que são obtidos através da melhoria da qualidade.

FEIGENBAUM, JURAN e GRZYNA apud PEREIRA (1997), ainda ressaltam que os custos da qualidade constituem uma forma de se evidenciar o retorno sobre o investimento em qualidade.

Empresas modernas necessitam de informações que identifiquem como e onde os custos ocorrem, isto é, suas causas e efeitos. A gestão de custos juntamente com a gestão de Garantia de Qualidade visa à melhoria de processos e a minimização dos custos, despendendo recursos com investimentos que adicionam valor para o consumidor e trazem retorno para a empresa, assim, a redução do custo é um alvo a ser alcançado pela empresa através de melhorias contínuas.

Portanto, um programa de melhoria embasado em informações de custos contribuirá para o sucesso e o retorno de investimentos para a empresa. Um sistema de custos deve fornecer informações sobre os custos dos processos e atividades e sua respectiva lucratividade. Esses dados servirão de base para escolha de processos críticos, análise das sugestões de melhorias, estabelecimento de metas a serem alcançadas, análise de eficiência e eficácia do processo, identificação de oportunidades de melhoria.

Um dos obstáculos mais importantes para a implantação e consolidação de programas de qualidade nas empresas é o pensamento de que qualidade significa necessariamente alto custo. Isso porque um baixo investimento em qualidade acarreta altas perdas, devido à má-qualidade.

As perdas numa empresa sempre resultam em maiores custos operacionais, ou seja, a não-qualidade tem um custo operacional preciso. Por isso, se a empresa investe em qualidade, irá reduzir seu nível de perdas e o retorno do investimento em qualidade virá através da redução daquela parcela dos custos operacionais que decorrem da má-qualidade.

As falhas são fenômenos aleatórios. Ninguém decide quando uma falha vai ocorrer numa empresa. Se um determinado conjunto de causas se acumula, uma falha simplesmente ocorre e gera suas conseqüências. Associados à ocorrência de falhas, os custos da má-qualidade são também aleatórios, não são diretamente controláveis. Uma maneira de reduzir a possibilidade do acontecimento de falhas é a prevenção, que por sua vez é uma atividade decidida por alguém, daí que seus custos estão sempre sob algum tipo de controle. O que significa dizer que os custos da qualidade são controláveis.

Para justificar investimentos na qualidade, deve-se calcular o retorno desses investimentos e demonstrar todas as vantagens aos gestores. Também é necessário demonstrar que a melhor política de custos de uma empresa é a política de investir em qualidade para obter retorno com a redução de custos de não-qualidade e com isso também satisfazer ao cliente.

Dentro desse contexto, observa-se a importância do acompanhamento dos custos da qualidade e conseqüentemente do papel dos contadores gerenciais nesse processo, fornecendo uma importante ferramenta de controle através dos relatórios de custo da qualidade preparados periodicamente. Estes relatórios detalham os custos de prevenção, inspeção e falhas internas e externas decorrentes do nível de defeito dos produtos e serviços da empresa, que são, por muitas vezes, significantes. Assim, à medida que o programa da

qualidade evolui na empresa, a mensuração dos custos da qualidade, como indicador de desempenho, passa a ser uma fonte de informação relevante.

5. RESULTADOS DA ENTREVISTA

A entrevista foi realizada em um restaurante de médio porte localizado na zona sul de Natal. A escolha do empreendimento foi aleatória e a administração recebeu atenciosamente aos pesquisadores, respondendo a todas as perguntas contidas no questionário e também contribuindo bastante com informações referentes à empresa, processo produtivo, planos para o futuro, entre outras.

A empresa está no mercado há dez anos, atendendo atualmente a uma média de trezentos clientes por dia, nas atividades de *self-service*, *a la carte* e rodízio. Possui 30 funcionários em seu quadro e o horário de funcionamento interno (produção) é das 08:00 às 24:00h e externo das 11:00 às 24:00h.

O entrevistado foi o proprietário, que também é o responsável por todo o gerenciamento da empresa desde a sua criação. Sua formação é de Mestre em Engenharia, porém o mesmo não especificou a área, contudo esta formação colaborou para o conhecimento aplicado no gerenciamento da empresa e da produção como um todo.

No setor de produção, atribui-se um bom conceito aos aspectos relacionados a: estética e higiene do ambiente, bem como dos funcionários da produção e do atendimento ao público; segurança dos equipamentos; qualidade de estocagem, isso também por trabalhar com um nível de estoque mínimo; interação entre a administração e a produção; flexibilidade, busca de melhores alternativas discutidas em reuniões; conforto, motivação do funcionário e salubridade (lembrando que toda cozinha é insalubre devido a possibilidade de ocorrências de acidentes, mas todas as medidas preventivas e corretivas são devidamente tomadas). Atribui-se um conceito muito bom no que diz respeito aos aspectos relacionados à facilidade para movimentação de materiais e pessoas, isso devido a um espaço amplo da cozinha (difícil de encontrar, pelo alto custo do m² no shopping); Também nos aspectos relacionados ao processo de manipulação e fabricação de alimentos, visto que a empresa arca com um alto custo de mão-de-obra especializada e tem critérios de higiene bem estabelecidos.

A qualidade para a empresa é uma preocupação constante e há um bom trabalho de conscientização de todos os envolvidos, apesar de não haver nenhum programa de qualidade regulamentado. Os motivos que levam a empresa a buscar melhorias na qualidade são: satisfação do cliente; melhorias nos processos de trabalho; minimizar perdas e tempos improdutivos; regulamentações legais; satisfação dos empregados, inclusive há planos da administração em investir em um plano de saúde para os funcionários; adquirir a certificação de qualidade, por enquanto é só um sonho.

Os programas de melhoria já desenvolvidos pela empresa são padronizações nos processos; cursos de reciclagem do SENAC; ações preventivas e corretivas de segurança no trabalho e treinamento do COMMIT (vídeos motivacionais voltados ao desenvolvimento e treinamento empresarial, padrões de qualidade e excelência em serviços) a ser apresentado brevemente à equipe.

A área onde mais a empresa tem investido em qualidade é a do atendimento ao cliente, pois exige altas somas na busca de soluções para melhor satisfazê-lo, como a modernização do caixa com a aquisição de computadores e softwares robustos, permitindo mais agilidade no atendimento.

A administração vê a qualidade como satisfação do cliente e não uma mera certificação. Um exemplo disso está na aquisição de produtos mais caros que ofereça um diferencial na qualidade.

A empresa não possui um sistema implantado de controle de qualidade, mas todas as ações voltadas para a qualidade caracterizam essa preocupação em manter um padrão de excelência em qualidade.

Os relatórios utilizados pela administração em controlar os custos de qualidade não são apropriados, isso porque não detalha os custos com qualidade, mas os custos envolvidos em todo o processo das atividades da empresa. O gestor não sabe informar exatamente a representatividade em percentual dos custos da qualidade sobre a receita e a que eles se referem, ou seja, se é de prevenção, inspeção, falha interna ou externa. Atualmente, a empresa está investindo em um complexo sistema capaz de fornecer informações ligadas a custos e relevantes ao gestor para o processo decisório, mas o que está sendo utilizado como fonte de informações ainda são os sistemas de gerenciamento *Colibri* e *Girassol*, específicos a restaurantes e hotéis.

Segundo o entrevistado, um dos maiores entraves à melhoria do sistema de gerenciamento é a falta de profissional qualificado, que saiba traduzir os dados fornecidos por programas sofisticados em relatórios com informações úteis à administração. Ele também cita que “a alma da empresa está no gerenciamento”, o que explica a sua preocupação em controlar os seus custos e principalmente investir em qualidade, o que evitará incorrer custos com má-qualidade como retrabalho e defeitos, como também garantirá a satisfação do cliente.

As sobras decorrentes da atividade do *self-service* são inerentes ao processo produtivo. Segundo o administrador, se essas não ultrapassarem 10% da produção diária, a empresa está operando no lucro, caso contrário, deve-se ter um controle da produção de modo a não ultrapassar essa faixa e chegar a ter prejuízo.

Normalmente, na empresa, as sobras diárias têm sido dentro do previsto e o tratamento dado a essas sobras é a doação, onde estas são transformadas em quentinhas e fornecidas como refeições a um bairro da periferia de Natal. É um gesto nobre da gerência, evitando que todo esse alimento possa ir para o lixo se existem pessoas com fome que podem ser beneficiadas.

Atualmente, a empresa está na média do setor, mas, quanto aos planos para o futuro, ela pretende ir bem mais além. Melhorar as técnicas de gerenciamento e armazenamento das compras, que ajudará a empresa a atingir sua meta para redução de 10% na compra de matéria-prima e também ter um melhor controle de seus custos de uma maneira geral; ter clientes cada vez mais satisfeitos, sentindo-se confortáveis para sugerir e interagir no processo produtivo; e também desenvolver uma relação cada vez mais estreita com os fornecedores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com a qualidade tem sido uma constante no mundo empresarial devido a vantagens competitivas em oferecer produtos com qualidade e um baixo custo do produto. A idealização em implantar e desenvolver sistemas de qualidade se deu no Japão e as grandes fábricas japonesas, que tinham a qualidade como prioridade em seus processos, começaram a oferecer ao mundo produtos com um diferencial de qualidade a um preço bastante acessível. Com isso, os olhos do mundo inteiro se voltaram para as indústrias japonesas, tentando descobrir o segredo do sucesso oriental.

O grande diferencial está no foco: enquanto o ocidente visa o lucro como alvo do processo de produção, o oriente busca a qualidade total e acompanha todo o processo produtivo a fim de manter o padrão de qualidade desejável. Inverte-se a preocupação de corrigir erros para evitar que estes aconteçam, comprovando que se tem um melhor resultado investindo em qualidade a ter possíveis custos decorrentes de uma má-qualidade. Sendo assim, a mensuração e controle dos custos com qualidade, bem como a avaliação dos resultados que eles proporcionam, tornam-se de extrema importância ao gestor para o processo decisório.

A empresa pesquisada possui uma preocupação com qualidade em todos os níveis (da administração à produção). Essa preocupação transforma-se em ações voltadas à melhoria da qualidade e conseqüente redução dos custos com a não-qualidade.

Os maiores investimentos com relação a custos de qualidade estão na parte de prevenção, que é um bom indicador, e resulta em menores custos decorrentes de falhas. São observados gastos consideráveis em produtos com qualidade; equipamentos de segurança e prevenção de acidentes; higiene do ambiente e funcionários; salários de pessoal capacitado a chefiar a produção, que vem trazendo resultados satisfatórios quanto à qualidade dos alimentos, racionalidade de materiais e tempo dos processos.

Os custos com inspeção também são identificados, pois, periodicamente, a empresa contrata consultorias para inspecionar toda a empresa a fim de detectar se há ocorrência de falhas; se o sistema de prevenção de falhas e acidentes está devidamente funcionando e se o controle de qualidade tem sido satisfatório.

Os custos com falhas internas são irrelevantes e mínimos, já que a empresa tem altos custos em preveni-las. Quanto às falhas externas, têm sido completamente controladas através dos custos com prevenção e inspeção. Um indicador é que a empresa não tem apresentado custos decorrentes de multas provenientes de insatisfação de clientes ou punições legais de órgãos regulamentadores, como no caso da COVISA.

De uma maneira geral, a empresa está bem estruturada e tem um excelente padrão de qualidade, isso devido a ações contínuas de melhoria e conscientização em todos os níveis da empresa e um alto investimento em prevenção.

Quanto ao custeio da qualidade, as ferramentas utilizadas não são suficientes para fornecer relatórios específicos de custos da qualidade, que permite ao gestor visualizar: os custos com prevenção, inspeção, falhas internas e externas; conhecer a importância financeira desses custos e o seu retorno, mensurados monetariamente; qual a sua representatividade se relacionados com o montante das vendas; e como esses custos se comportam com o tempo, em variações percentuais.

Atualmente a administração consegue ver claramente os resultados positivos dos custos com qualidade, mas de uma maneira qualitativa. Quantitativamente, é preciso de relatórios adequados, bem como pessoal qualificado para mensurar e avaliar os resultados de cada fase do processo de controle de qualidade. Isso fornecerá ao gestor informações relevantes para verificar se os custos de qualidade estão bem distribuídos e identificar possíveis problemas a serem solucionados por meio de adoção de medidas que se façam necessárias e os resultados virão através de programas de melhoria da qualidade.

A avaliação dos custos da qualidade em uma empresa específica foi bastante válida para se visualizar na prática o referencial teórico e poder chegar a algumas conclusões. Mas a sugestão para novas pesquisas é de serem feitos estudos comparativos entre diversas empresas, verificando as diferenças no processo gerencial, as formas de mensuração e

controle dos custos com qualidade, fornecendo assim conclusões mais generalizadas, observadas de acordo com o perfil de cada empresa.

REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda (2001) - Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo. Atlas. São Paulo.
- BERK, Joseph; BERK, Susan (1997) - Administração da qualidade total: o aperfeiçoamento contínuo: teoria e prática. Trad. Cláudia Azevedo. IBRASA. São Paulo.
- COMMIT, Disponível em:
<www.commit.com.br>. Acesso em 21 de jun. de 2005.
- CROSBY, Philip B (1979) - Quality is free: the art of making quality certain. McGraw-Hill Book Company. New York.
- DEMING, W. Edwards (1990) - Qualidade: A revolução da administração. Tradução de Clave Comunicação e Recursos Humanos. Marques-Saraiva. Rio de Janeiro.
- DENTON, D.Keith (1991) - Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. MacGraw-Hill. São Paulo.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W (2001) - Contabilidade Gerencial. LTC. Rio de Janeiro.
- HOROVITZ, Jaques (1993) - Qualidade de Serviços: a batalha pela conquista do cliente; tradução de Eduardo Brandão. Nobel. São Paulo.
- ISHIKAWA, Kaoru (1993). Controle de Qualidade Total: À Maneira Japonesa. Tradução de Iliana Torres. Campus. Rio de Janeiro.
- JURAN, Joseph M (1974) - Quality Control Handbook.. McGraw-Hill Book Company. 3ª Edição. New York.
- JURAN, J. M. Juran Planejando para a Qualidade (1990) - Tradução de João Mario Csillag, Claudio Csillag. Pioneira. São Paulo
- LAS CASAS, Alexandre L. Las Casas (1999) - Qualidade Total em Serviços : conceitos, exercícios, casos práticos. Atlas. São Paulo.
- MARANHÃO, M. (2002) - ISO 9000: manual de implementação: versão ISO 2000. Qualitymark. 6ª Edição. Rio de Janeiro.
- MATOS, Antônio Carlos de. Comece Certo (2004) – Restaurante Self-Service. SEBRAE. Brasília.
- MELLO, Pereira Carlos Henrique (2002) - ISO 9001:2000: Sistemas de gestão da qualidade para uma operação de produção e serviços. Atlas. São Paulo.
- PEREIRA, L Marques. (1997) - Custos da Qualidade: revisão da literatura e principais abordagens. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC/USP.