

Custos da Qualidade: Medir ou Não Medir?

Márcio Rogério Ferreira Severo

Murilo Gomes Dantas

Wladimyr José Ribas Correio

Luiz Carlos Miranda

Denise Dumke de Medeiros

Resumo:

Na busca pelo aumento da competitividade e sobrevivência as empresas vêm perseguindo a redução de seus custos entre os quais os custos da qualidade. A medição dos Custos da Qualidade tem sido apresentada como uma ferramenta para o gerenciamento em empresas com sistemas de qualidade estruturados. Essa forma de gerenciamento é defendida conceitualmente por alguns autores. Por outro lado existe uma tendência a não se medir os custos da qualidade por se acreditar que seria mais eficaz resolver o problema em vez de medir os custos. Este trabalho, apresenta as linhas conceituais dos Custos da Qualidade e identifica-se que elementos se pode considerar para decisão de quando medi-los e de quando não medi-los.

Palavras-chave:

Área temática: *CUSTOS DE QUALIDADE*

CUSTOS DA QUALIDADE: MEDIR OU NÃO MEDIR?

Márcio Rogério Ferreira Severo – Mestrando em Engenharia de Produção

Murilo Gomes Dantas – Mestrando em Engenharia de Produção

Wladimir José Ribas Correia – Mestrando em Engenharia de Produção

Luiz Carlos Miranda – Ph.D.

Denise Dumke de Medeiros - Docteur

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

PPGEP- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Centro de Tecnologia e Geociências (5º andar Bloco Administrativo)

Av. Acadêmico Hélio Ramos, s/n

50.740-530 - Cidade Universitária - Recife - PE

msevero@elogica.com.br

Área Temática (13): CUSTOS DE QUALIDADE

CUSTOS DA QUALIDADE: MEDIR OU NÃO MEDIR?

Área Temática (13): CUSTOS DE QUALIDADE

RESUMO:

Na busca pelo aumento da competitividade e sobrevivência as empresas vêm perseguindo a redução de seus custos entre os quais os custos da qualidade.

A medição dos Custos da Qualidade tem sido apresentada como uma ferramenta para o gerenciamento em empresas com sistemas de qualidade estruturados. Essa forma de gerenciamento é defendida conceitualmente por alguns autores.

Por outro lado existe uma tendência a não se medir os custos da qualidade por se acreditar que seria mais eficaz resolver o problema em vez de medir os custos.

Este trabalho, apresenta as linhas conceituais dos Custos da Qualidade e identifica-se que elementos se pode considerar para decisão de quando medi-los e de quando não medi-los.

1 – INTRODUÇÃO: O DILEMA DA MEDIÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE

De acordo com a norma ISO 8402, que define a terminologia para as normas da garantia da qualidade ISO 9000, custos da qualidade são aqueles “incorridos para garantir e assegurar a qualidade, bem como aqueles decorrentes das perdas, quando essa qualidade não é obtida”.

Mesmo sendo em algumas situação, difíceis de medir, em algumas situações, os Custos da Qualidade têm grande importância para a performance da empresa. Crosby (1979), afirma que os custos da qualidade podem chegar a 30% do valor das vendas em empresas que ainda não tenham despertado para a importância da qualidade. Já Oakland (1994) relata que mesmo sendo muitas vezes intangíveis, os custos da não qualidade normalmente ficam na faixa dos 10-15 por cento do valor das vendas e em alguns casos podem chegar a 35-40 por cento em volume.

Apesar da importância dos custos da qualidade mostrada acima, Shank e Govindarajan (1997) apresentam o dilema da medição dos custos da qualidade:

- De um lado Juran e Feigenbaum apresentam a medição de custos estruturados em custos de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Para eles, a análise constante dos custos da qualidade ajudará a empresa a reduzir os custos totais;
- Do outro lado Deming afirma que em vez de alocar recursos e gastar energia para medir os Custos da qualidade, deve-se gastar energia para resolver os problemas.

A seguir, apresenta-se as abordagens dos principais autores do tema, que se tomou como base para a definição de fatores a serem considerados na decisão da adoção ou não da medição dos Custos da Qualidade.

2- ABORDAGENS SOBRE CUSTOS DA QUALIDADE

Para que se tenha um breve panorama das abordagens sobre custos da qualidade, selecionamos os principais autores na área da qualidade. A seguir descreve-se as abordagens de Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby.

2.1.- DEMING

Dos especialistas em qualidade, Deming (1990) é o que apresenta maiores restrições à medição dos custos da Qualidade. Para ele não faz sentido se medir estes custos quando a maior parte deles, normalmente, não é mensurável. Como maior exemplo Deming pergunta: quanto vale um cliente insatisfeito?

Outro argumento apresentado por Deming é que as reclamações chegam tarde demais. Assim a medição dos custos de falhas externas (reclamações por exemplo) também trará uma informação tardia. Deming, trata a análise de custo/benefício (custos de avaliação, prevenção e redução das falhas internas e externas) com descrédito. Segundo ele, não é possível se definir tanto o numerador quanto o denominador, sendo assim, a fração não teria nenhum significado. De forma contundente ele exemplifica: “Eu não participaria de qualquer tentativa de usar a análise de custo/benefício para o projeto de um produto onde houvesse risco de acidentes ou perda de vida”.

Deming argumenta que um processo pode ser dividido em duas partes: o sistema que está sob o controle da gerência, e os trabalhadores, que estão sob seu próprio controle. Com base em sua experiência, Deming estimou que 85% dos problemas de qualidade podem ser atribuídos a sistemas falhos e apenas 15% aos trabalhadores.

2.2- JURAN e FEIGENBAUM

Juran(1979) e Feigenbaum(1994) foram pioneiros na análise do custo da qualidade na década de cinquenta. Eles desenvolveram o método P.A.F(prevenção, avaliação e falhas) para avaliar os custos da qualidade de uma empresa, este método surgiu com o propósito de ser uma importante ferramenta de administração com os seguintes objetivos: avaliação da eficácia da administração da qualidade; identificação de áreas com problemas, oportunidades, redução de custos e prioridades de ação.

O método P.A.F divide os custos da qualidade em quatro categorias: custos de prevenção, custos de avaliação, custos de falhas internas e custos de falhas externas. Segundo Juran, os custos de controle (prevenção e avaliação) aumentam à medida que a qualidade aumenta, enquanto que os custos de falhas (interna e externa) diminuem quando a qualidade aumenta.

Os custos de prevenção têm como finalidade evitar que ocorram defeitos. A prevenção inclui: requisitos de produtos ou serviços; planejamento de qualidade; garantia da qualidade; equipamentos de inspeção; treinamentos, diversos (viagens, trabalhos de escritório, comunicações, etc.). Os custos de avaliação incluem os gastos necessários para conservar a empresa nos níveis desejados de qualidade, por meio de uma avaliação normal da qualidade dos produtos. Esses custos incluem: verificação, auditorias da qualidade, equipamento de inspeção, classificação de fornecedores, etc.

Custos de falhas são causados por materiais e produtos defeituosos, que não satisfazem as especificações de qualidade da empresa. Estes custos incluem elementos inúteis, elementos para reprocessar, desperdícios e queixas provenientes do mercado, inspeção, degradação, devoluções, responsabilidade civil e perda de imagem.

Diante da abordagem, dos custos de qualidade, feita por Juran e Feigenbaum, algumas deficiências são verificadas, como seguem:

- Os sistemas contábeis não estão preparados para separar custos relacionados com a qualidade e práticas contábeis diferentes podem distorcer os resultados de várias maneiras. Na gestão tradicional, os custos das falhas são bastante subestimados. Enquanto que na gestão estratégica de custos as informações obtidas pelo método P.A.F serão importantes para a tomada de decisão.
- Para alguns produtos, onde a segurança é a principal dimensão de qualidade, deve-se buscar o padrão zero defeito. Ninguém aceita que os pilotos destruam algumas aeronaves e nem que enfermeiros deixem cair alguns bebês que estiverem sob seus cuidados.
- Não é fácil separar os custos relacionados com a qualidade daqueles que são parte integrante da operação normal de manufatura. Os custos das atividades em tempo parcial dos funcionários indiretos são, particularmente, difíceis de ser considerados.
- A significância dos custos de garantia é de difícil mensuração porque estão relacionados aos custos de fabricação. Quanto vale para uma empresa a consequência de um acidente de grande proporção e repercussão devido a uma falha de um produto.
- A medição dos custos da qualidade para um sistema imaturo é importante para identificação dos processos que necessitam de melhoria, enquanto para um sistema maduro as oportunidades de melhoria são cada vez menores. Em alguns casos essa medição requer a necessidade de investimento, o que pode se tornar mais oneroso do que o benefício a ser gerado.

2.3- CROSBY

Como Deming, Crosby acredita que o custo da qualidade será minimizado por “fazer direito da primeira vez” (Crosby, 1979). Ele acredita que a meta de qualquer operação deve ser zero defeitos. Mas, como Juran, ele admite a necessidade de se medir os custos da qualidade. Crosby divide os custos da qualidade em dois componentes: o preço da conformidade – PC, e o preço da não conformidade – PNC. O PC de Crosby inclui os custos de prevenção e de inspeção de Juran, e seu PNC inclui os custos de falhas.

Crosby acredita que tem havido esforços em diversas linhas da qualidade em utilizar o Custo da Qualidade para obter números para seduzir a audiência. Entretanto, o custo da qualidade fracassa nesse sentido, porque é excessivamente à manufatura e é baseado na diferença entre os custos de desperdício planejados e as despesas reais. São vistos como se fossem um imposto e raramente chega a representar alguns pontos percentuais das receitas.

Crosby sugeriu que muitas organizações não sabem quanto gastam com qualidade, seja para consertarem o que fazem de errado ou para fazerem certo. Afirmou que as organizações que mensuram seus custos de qualidade dizem que estes representam 30% do valor das vendas.

Segundo Crosby, está na hora da qualidade se aproximar e ocupar o seu lugar à mesa financeira. Não existe motivos para sobrecarregar a organização com custos desnecessários, especialmente tendo em vista a concorrência mundial. Sugere também que os sistemas de premiação utilizem o PNC como a medida principal do progresso obtido pela incorporação das disciplinas da gestão de qualidade. Isso elevaria o nível de conscientização de todos, e levaria os gerentes de todas as áreas a trabalharem em parceria.

3- ELEMENTOS A SEREM CONSIDERADOS NA DECISÃO DA ADOÇÃO DA MEDIÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE

Das abordagens de custos da qualidade apresentadas anteriormente extraiu-se os elementos a serem considerados na decisão da adoção ou não da medição desses custos. Estes elementos devem ser analisados criteriosamente pela gerência de qualidade, pois alguns deles estão associados a dois dos principais objetivos de desempenho da produção, segundo Slack et alli.

O primeiro é o objetivo da qualidade, isto é, “fazer certo as coisas”. A qualidade exerce grande influência sobre a satisfação do consumidor. Produtos e serviços de boa qualidade significam alta satisfação do consumidor e, ainda, a probabilidade do consumidor retornar. Inversamente, a má qualidade reduz as chances do consumidor retornar. Um bom desempenho da qualidade não leva apenas a satisfação do consumidor externo, como também a redução de custos, através de menor quantidade de erros em cada micro-operação ou unidade de produção, bem como o aumento da confiabilidade do consumidor.

O objetivo custo é tão importante quanto à qualidade, pois quanto menor for o custo para produzir um bem ou serviço menor poderá ser o seu preço no mercado, assegurando a competitividade da empresa.

Diante desta análise os elementos apresentados a seguir, serão a base da avaliação dos gerentes de qualidade para a tomada de decisão sobre a adoção ou não de um sistema de medição dos custos da qualidade da organização.

3.1- TEMPO DE RETORNO DE UMA FALHA EXTERNA

Se o produto ou serviço apresentar falhas para o cliente externo e esta levar um longo período para ser comunicada ao fornecedor, a medição dos custos das falhas externas terá sua análise distorcida, não proporcionando uma avaliação adequada. Um produto ou serviço pode ser falho, porém o registro desta falha só é verificada após a medição dos custos da qualidade do período, ou após alguma intervenção no processo, logo apesar de procedente a reclamação, a medição do custo talvez não fosse mais necessário gastas recursos para medi-lo. Deming apresenta este elemento como importante para a não medição dos custos da qualidade.

3.2- GESTÃO DOS CUSTOS: TRADICIONAL OU GESTÃO ESTRATÉGICA

Oakland revela a dificuldade que existirá na medição dos custos da qualidade caso a empresa trabalhe com a gestão tradicional de custos, pois a contabilidade

tradicional não considera tais custos. A medição dos custos da qualidade é facilitada com a adoção da gestão estratégica de custos, que utiliza o custo da qualidade como ferramenta de diagnóstico e de controle gerencial, isto é a organização poderá, em função da influência do custo da qualidade no seu processo, alterar alguns diretrizes estabelecidas.

3.3- RELEVÂNCIA DA FALHA EXTERNA PARA O CLIENTE

Para os produtos ou serviços onde há grande impacto da falha externa para o cliente, como por exemplo, prejuízo financeiro muito grande, risco de acidente ou risco de morte, a medição destes custos torna-se insuficiente e ineficaz, pois a única alternativa que interessará para empresa será a de trabalhar preventivamente para que tais falhas não ocorram. Algumas dimensões de desempenho podem ser facilmente identificáveis, como a segurança para certos produtos. Outras dimensões, entretanto, podem ter grande importância para o consumidor e não ser percebida pelo fornecedor do produto ou serviço, sendo verificadas tardiamente, quando não há o retorno do cliente ou gera algumas implicações para a organização. Deming e Crosby defendem a busca pelo zero defeito.

3.4-MATURIDADE DO SISTEMA DA QUALIDADE

Crosby apresenta em seu modelo de gestão da qualidade a evolução dos custos da qualidade. Esta evolução para as empresas com menor maturidade do sistema de medição destes custos, apresenta-se com maior importância do que para os sistemas mais estabelecidos. Nos sistemas imaturos tem-se maiores gastos com falhas e a medida que o sistema vai amadurecendo, aumentam os gastos com prevenção e avaliação os gastos com falhas são reduzidos. Logo assumiu-se que há um ponto ótimo, onde a partir deste, o esforço pela qualidade se torna maior que os benefícios a serem alcançados.

3.5- PRECISÃO DOS DADOS DE CUSTOS DA QUALIDADE

Slack et alli(1996) afirmam que uma das dificuldades da medição dos custos da qualidade está na precisão dos dados e na problemática separação das categorias de custo. Os sistemas contábeis devem estar preparados para separar os custos relacionados a qualidade e as informações confiáveis e completas. As pessoas que levantam os dados para a medição devem ter capacidade para discernir entre quais os custos são realmente relativos à qualidade. Também é necessário que o sistema contábil esteja estruturado para fornecer as informações necessárias a tomada de decisão.

3.6- IMPACTO DAS FALHAS NÃO MENSURÁVEIS

Caso haja possibilidade de que as falhas não mensuráveis tenham grande impacto para a empresa torna-se ineficaz medir os custos da qualidade. Como falhas não mensuráveis Slack et alli cita, por exemplo, a perturbação causada pelos erros, a perda da confiança das pessoas, perda da imagem da empresa e perda de clientes, a significância dos custos com garantia. Portanto como mensurar o impacto gerado por um produto ou serviço que denigra a imagem da empresa, associando este produto ou

serviço como de má qualidade, que não traz segurança e confiabilidade para o consumidor, comprometendo a sua competitividade.

3.7. RESUMO DOS ELEMENTOS A SEREM CONSIDERADOS

A seguir apresenta-se quadro resumo dos elementos a serem considerados na decisão da adoção da medição dos custos da qualidade.

QUADRO RESUMO DOS ELEMENTOS A SEREM CONSIDERADOS NA DECISÃO DA ADOÇÃO DA MEDIÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE		
ELEMENTOS A SEREM CONSIDERADOS	MEDIR os Custos da Qualidade	NÃO MEDIR os Custos da Qualidade
TEMPO DE RETORNO DE UMA FALHA EXTERNA	Tempo de retorno curto.	Tempo de retorno longo.
GESTÃO CUSTOS	Gestão Estratégica	Gestão Tradicional
RELEVÂNCIA DA FALHA EXTERNA PARA O CLIENTE	Baixa	Alta
MATURIDADE DO SISTEMA DA QUALIDADE	Baixa (Sistema começando)	Alta (Sistema com poucas falhas)
PRECISÃO DOS DADOS DE CUSTOS DA QUALIDADE	Boa precisão	Falta de precisão
IMPACTO DAS FALHAS NÃO MENSURÁVEIS NA EMPRESA	Baixo impacto	Alto impacto.

4- CONCLUSÃO:

Muitas organizações têm utilizado a medição de custos da qualidade sem uma avaliação prévia da sua real necessidade. Em alguns casos a adoção da medição é feita para justificar a existência desta ferramenta ou porque muitas organizações já a utilizam. As informações contábeis muitas vezes não são completas e precisas e, os custos da qualidade nem sempre são utilizados como uma ferramenta de diagnóstico e gestão pelas gerências e alguns custos da qualidade de difícil medição, não são verificados pelo sistema, tornando-o ineficiente e ineficaz.

Este estudo revelou que apesar das opiniões divergentes dos pesquisadores mencionados no texto, verifica-se que estas posições podem contribuir para a determinação de elementos que auxiliem o processo decisório de medição ou não dos custos da qualidade.

A adoção da medição dos custos da qualidade será verificada a partir da comparação e ponderação entre os elementos apresentados de acordo com a percepção das pessoas responsáveis pela decisão de uma determinada organização.

Os elementos apresentados devem estimular o questionamento com relação a algumas particularidades da empresa, por exemplo: decidindo pela adoção da medição, quando iniciá-la e quando não se justifica mais sua utilização? O atual sistema de gestão de custos proporcionará informações necessárias e confiáveis para um diagnóstico do processo? Vale a pena calcular o custo de uma falha que não podemos mensurar e o impacto que ela causará?

5 – BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABNT/ISO 8402. **Gestão da Qualidade e garantia da qualidade** – Terminologia – Rio de Janeiro, 1994.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento** – Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

CROSBY, Philip, <http://www.philipcrosby.com.br/philiepage/articles/artigo00-1.htm>
3/05/2000

DEMING, William E. **Qualidade: a revolução da administração** – Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total** – São Paulo: Makron Books, 1994.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control** – México, 22 D.F: Compañia Editorial Continental S/A, novembro, 1963.

JURAN, Joseph M. **Quality Control Handbook** – New York: McGraw-Hill, 1979.

OAKLAND, Jonh S. **Gerenciamento da Qualidade Total** – São Paulo: Nobel, 1994.

SHANK, John K., GOVINDARAJAN, Vijay – **Gestão Estratégica de Custos** – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., HARLAND, Christine., HARRISON, Alan., JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção** – São Paulo: Atlas, 1996.