

CUSTOS DA QUALIDADE NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Ana Cláudia Fernandes

Márcia Freire de Oliveira

WILSON KENDY TACHIBANA

Resumo:

Este trabalho busca analisar o emprego do Sistema de Custos da Qualidade (SCQ) nas empresas, abordando as vantagens e importância de sua implantação. Partindo de uma conceituação geral do tema, demonstra-se o emprego de tal ferramenta em empresas brasileiras, procurando-se enfatizar o nível de utilização do SCQ nas pequenas e médias empresas e as vantagens que a utilização deste sistema pode lhes proporcionar. As empresas brasileiras começaram a se conscientizar da importância da gestão estratégica dos custos, devido ao aumento de competitividade exigido pela abertura de mercado e globalização da economia. Tal exigência engloba as empresas de um modo geral, independente de setor, porte ou tempo de atuação no mercado. Daí a necessidade de as médias e pequenas, extremamente importantes para o desenvolvimento sócio-econômico do país, adotarem ferramentas que auxiliem a garantia de sua competitividade. Dentre tais ferramentas pode-se citar o Sistema de Custos da Qualidade, que auxilia no desenvolvimento da gestão empresarial de forma clara e sólida, para que se possa seguir num caminho de maior estabilidade e segurança financeira.

Palavras-chave:

Área temática: *Custos da Qualidade*

CUSTOS DA QUALIDADE NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

Ana Cláudia Fernandes – graduada em Administração pela Universidade Estadual Paulista – UNESP e mestranda na Universidade de São Paulo – Engenharia de Produção

Márcia Freire de Oliveira – graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia e mestranda na Universidade de São Paulo – Engenharia de Produção

Wilson Kendy Tachibana - Professor Doutor da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção

Universidade de São Paulo- Escola de Engenharia de São Carlos EESC - Departamento de Engenharia de Produção

Endereço: Rua Visconde de Inhaúma, nº 505, apto 64, São Carlos/SP CEP 13560-190

E-mail: aclaudia@sc.usp.br

Vínculo: aluna do Programa de Mestrado - Engenharia de Produção

RESUMO

Este trabalho busca analisar o emprego do Sistema de Custos da Qualidade (SCQ) nas empresas, abordando as vantagens e importância de sua implantação. Partindo de uma conceituação geral do tema, demonstra-se o emprego de tal ferramenta em empresas brasileiras, procurando-se focar o nível de utilização do SCQ nas pequenas e médias empresas e as vantagens que a utilização deste sistema pode lhes proporcionar.

As empresas brasileiras começaram a se conscientizar da importância da gestão estratégica dos custos, devido ao aumento de competitividade exigido pela abertura de mercado e globalização da economia. Tal exigência engloba as empresas de um modo geral, independente de setor, porte ou tempo de atuação no mercado. Daí a necessidade de as médias e pequenas, extremamente importantes para o desenvolvimento sócio-econômico do país, adotarem ferramentas que auxiliem a garantia de sua competitividade. Dentre tais ferramentas pode-se citar o Sistema de Custos da Qualidade, que auxilia no desenvolvimento da gestão empresarial de forma clara e sólida, para que se possa seguir num caminho de maior estabilidade e segurança financeira.

Área temática: Custos da Qualidade

CUSTOS DA QUALIDADE NA PEQUENA EMPRESA

1. O Ambiente de Negócios

A globalização de praticamente todos os mercados industriais ocasionou um aumento de competitividade, fazendo com que as empresas fixassem suas metas na melhoria de qualidade de seus produtos e serviços. Dentro deste novo cenário, as empresas não conseguem repassar todos seus custos aos clientes, sendo necessária uma reestruturação dos processos, da organização e gestão da empresa, visando aumentar sua eficiência.

No Brasil, o ambiente econômico caracteriza-se por uma forte desindexação e abertura do mercado, transformando-se numa economia globalizada e de livre concorrência. Isto, por um lado traz benefícios no que se refere ao alcance das tecnologias mais modernas e eficientes. Por outro, mostra a fragilidade dos processos de gestão e das respostas dadas às exigências de competitividade pela grande maioria das pequenas e médias empresas (Marcondes, 1998).

O consumidor moderno, mais consciente, torna-se cada dia mais exigente e com maior poder de escolha. Assim, as empresas além de oferecer um produto ou serviço considerado de qualidade, precisam atender e superar as expectativas de seus clientes.

Assim, diante da globalização do mercado, do aumento da competitividade e da maior consciência do consumidor, a qualidade passou a ser um condição básica de sobrevivência para as pequenas e médias empresas.

2. Qualidade

A palavra qualidade possui diversos significados e definições. Barçante (1998) apresenta as seguintes definições:

- * Qualidade é adequação ao uso - Juran;
- * Qualidade é conformidade com especificações, e não elegância - Crosby;
- * Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito. Aprimoramento da qualidade eleva a produtividade - Deming;
- * Qualidade é uma questão de ser e não de ter - Pedro Demo;
- * Qualidade é uma maneira de gerenciar os negócios da empresa - Feigenbaum;
- * Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas - NBR ISO 8402/1994.

A Gestão pela Qualidade Total (TQM) é uma forma ampla e sistêmica de planejamento e gerenciamento de atividades. Seu objetivo é satisfazer os requisitos dos clientes tão eficiente e rentável quanto possível. Isto significa que há uma ênfase na realização de melhorias contínuas (Mattos, 1997)

Segundo Bonduelle (1997), o gerenciamento da qualidade compreende:

- * o gerenciamento qualitativo da produção, que tem como missão assegurar a conformidade às especificações. Esta meta necessita de um autocontrole na linha de produção que terá como objetivo principal verificar esta conformidade;

- * o gerenciamento da função qualidade, que tem por objetivo medir, vigiar, ajustar e promover a qualidade;
- * o gerenciamento da má qualidade, que tem por objetivo a redução metódica da falta de qualidade, assegurada pela direção da empresa através de um orçamento destinado a este fim.

De acordo com Juran (APUD Mattos, 1997), a qualidade afeta o resultado econômico de uma empresa de duas formas:

1. **O efeito na receita:** a palavra qualidade está relacionada com as características do produto que atendem às necessidades do cliente. Essas características tornam o produto vendável e fornecem satisfação com o produto por parte dos clientes, contribuindo assim, para o aumento das vendas e da receita.

2. **O efeito nos custos:** custa dinheiro fazer qualidade, controlá-la e pagar por suas eventuais falhas. Nesse sentido, melhor qualidade significa cada vez mais a ausência de falhas e desta forma também custos totais menores, apesar dos custos inerentes para obter-se e controlar a qualidade requerida pelos clientes.

Os dois efeitos da qualidade, anteriormente descritos, interagem entre si. As deficiências de um produto, que afetam diretamente os clientes de uma empresa, resultam freqüentemente em custos elevados, em virtude de reclamações, queixas, etc. Além disso, este cliente pode não vir a fazer novas compras e, o resultado, pode ser a diminuição das vendas pelo fornecedor do produto deficiente.

As falhas de um produto detectadas pelo fabricante, também podem ter efeitos sobre a receita. Existe, provavelmente uma relação entre o nível destas falhas de produto e o nível daquelas acusadas pelo cliente. Além disso, o sucesso da redução das falhas através do aperfeiçoamento da qualidade é uma forma de reduzir custos. Como resultado, podemos ter uma melhoria na competitividade, o que auxilia uma maior participação de mercado.

2.1 Pequenas e Médias Empresas e Qualidade

De acordo com dados publicados pelo Sebrae, no país, as pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 4,5 milhões de unidades. Os pequenos empreendedores, suas famílias e empregados formam um contingente estimado em 60 milhões de pessoas. Respondem por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e mais de 60% dos empregos urbanos no Brasil.

No entanto, nota-se que o número de pequenas e médias empresas que implantam Sistemas de Qualidade ainda é muito pequeno, dada a importância e quantidade dessas empresas no país. Na maioria dessas empresas, ainda predomina a falta de informação quanto ao objetivo e vantagens da implantação de tais sistemas, além do fato de muitos deles serem desenvolvidos para organizações maiores de elevado conteúdo tecnológico, dificultando sua aplicação.

Desde 1993 o sistema Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - vem colocando, à disposição das pequenas empresas brasileiras um programa de gestão da qualidade: o Programa Sebrae de Qualidade Total, desmistificando que isto seja possível somente em grandes empresas. Buscando atender às principais necessidades do segmento das pequenas empresas em relação a baixos custos e simplicidade, o programa tem como objetivos básicos:

- * conscientizar e sensibilizar as pequenas empresas sobre sua importância, como fator de sobrevivência e desenvolvimento empresarial;
- * internalizar os principais conceitos e ferramentas da qualidade, na busca pela melhoria contínua de produtos e processos;
- * capacitar os empresários para sua auto-implantação (Marcondes, 1998).

O número de pequenas empresas que adotam tal programa vem crescendo. Esta metodologia vem sendo conduzida com muito sucesso em um grande número de empresas. Atualmente, cerca de 350 empresas no Estado de São Paulo, implantaram o Programa Sebrae de Qualidade Total. Entretanto, isto não é uma constatação geral, já que um grande número vem obtendo resultados parciais e outros resultados poucos significativos (Marcondes, 1998).

Muitas vezes, as pequenas empresas encontram dificuldades em implantar programas de qualidade, que, de acordo com Marcondes (1998) estão relacionadas com as características próprias dessas empresas. Tais características estão demonstradas no quadro a seguir:

Características	Dificuldades de Implantação
<ul style="list-style-type: none"> • Arrojo, crença e obstinação pelo trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualidade, falta de trabalho em equipe; • Expectativas exageradas com a implantação; • Execução antes do planejamento
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade nas ações e na tomada de decisões imediatas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedade por resultados, tomada de decisão baseada na intuição; • Não utilização de dados; • Improvisação e não aplicação de métodos.
<ul style="list-style-type: none"> • Visão de curto prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco tempo aplicado à implantação; • Busca de resultados imediatos; • Atropelo das etapas de planejamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados mais próximos dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aproveita informações dos clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade maior em relação às mudanças de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crença de que não há necessidade de planejamento; • Crença em soluções mágicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade de adaptação ao mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de constância de propósito e persistência.
<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra com utilização otimizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para dedicar-se ao treinamento; • Dificuldade de adequação aos horários para treinamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados mais generalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialistas; • Menor capacidade técnica; • Improvisação e amadorismo; • Turn-over elevado.
<ul style="list-style-type: none"> • Pouca reserva de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco investimento em treinamento e em melhoria de produtos e processos; • Sistema de remuneração inconsistente; • Resistências a novas tecnologias.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento autoritário 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de envolvimento das pessoas apesar da liderança exercida; • Inibição da participação.
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para conduzir o programa, centralização de atividades desfocando-se das decisões estratégicas.

3. Custos da Qualidade

De acordo com Crosby (1986), qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custam dinheiro as coisas desprovidas de qualidade. O autor diz ainda que a qualidade é não só gratuita, como realmente lucrativa. Cada centavo que se deixa de gastar não se repetindo erroneamente alguma coisa, ou usando-se alternativas, torna-se centavo ganho.

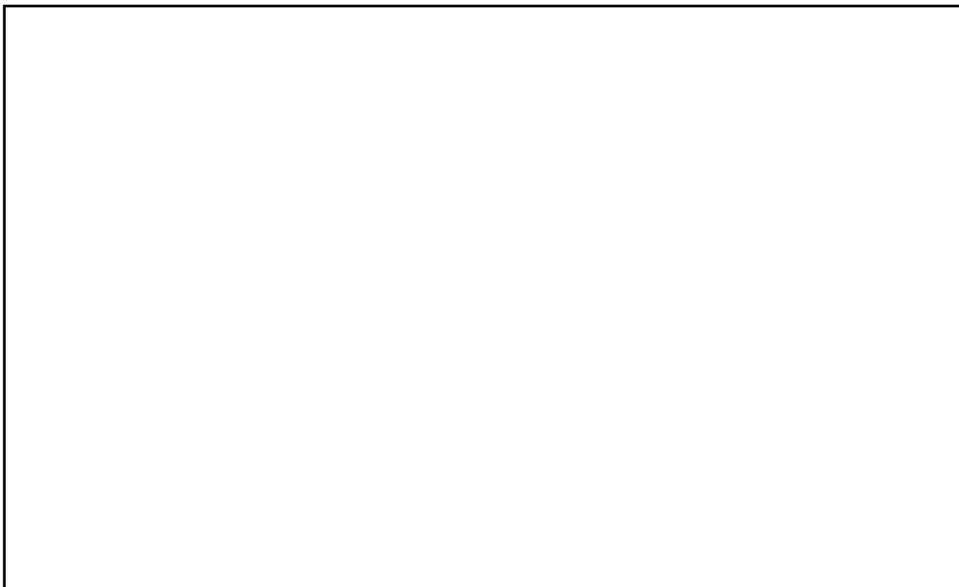
Segundo ASQC (APUD Mattos, 1997), o conceito de Custos da Qualidade está relacionado com a medida dos custos especificamente associados ao êxito e fracasso no processo de obtenção de qualidade. É representado pelo somatório dos custos de suas quatro categorias:

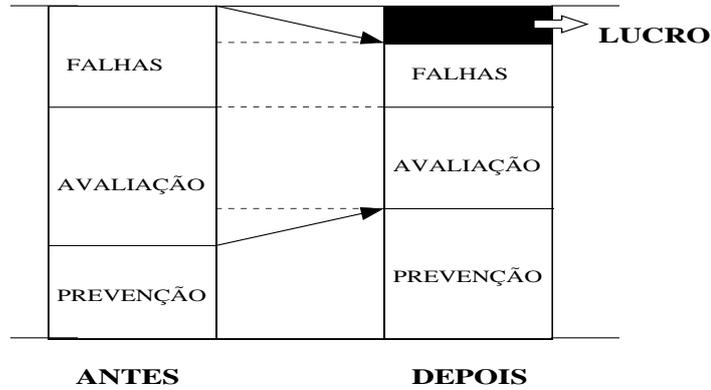
- * prevenção: são os custos relacionados a todas as atividades especificamente realizadas para prevenir defeitos em produtos ou serviços a serem fornecidos;
- * avaliação: são os custos para determinar o grau de conformidade com os requisitos da qualidade, associados a medição, avaliação e auditoria de produtos ou serviços;
- * falhas internas: são os custos de falhas que ocorrem antes da transferência de propriedade do produto ou do serviço ao cliente final;
- * falhas externas: são os custos de falhas que ocorrem após a transferência de propriedade do produto ou de serviço ao cliente final.

Cabe ressaltar que o levantamento dos custos de qualidade somente quando existem ações de melhoria a serem implementadas.

Crosby (1986) enfoca a mensuração dos custos da qualidade como um meio de demonstrar à gerência que, reduzir os custos da qualidade é, de fato, uma oportunidade para aumentar os lucros sem aumento de vendas, compra de novos equipamentos ou contratação de novos funcionários.

Inicialmente, com o levantamento dos Custos da Qualidade, nota-se uma grande participação no volume total dos custos de avaliação. Porém, quando o Sistema de Custos da Qualidade estiver implantado, há um aumento nos custos de prevenção e uma diminuição nos custos de avaliação e falhas, resultando em consideráveis ganhos para as empresa. A figura abaixo demonstra o comportamento da distribuição dos custos da qualidade.





Comportamento da Distribuição dos Custos de Qualidade

Fonte: Oliveira, 1994

Segundo Gibson et al. (APUD Pereira, 1997), se uma organização tem um excelente sistema de prevenção, a necessidade de inspeção (avaliação) é reduzida e além disso, o processo torna-se mais aceitável e os custos de falhas também reduzem.

Para Porter e Rayner (APUD Pereira, 1997), o custeio da qualidade serve para os seguintes propósitos: como uma ferramenta para obter o comprometimento da administração superior; como um meio de preparar um caso para uma iniciativa de Gerenciamento de Qualidade Total; como uma ferramenta para focalizar áreas para aperfeiçoamento e como um meio de fornecer estimativas do benefício potencial que são obtidos através do aperfeiçoamento da qualidade.

Feigenbaum, Juran e Gryna (APUD Pereira, 1997), ainda ressaltam que os custos da qualidade constituem uma forma de se evidenciar o retorno sobre o investimento em qualidade.

Em recente estudo realizado por Mattos & Toledo (1998), envolvendo de 300 empresas certificadas nas Normas da ISO 9000, detectou-se que 61% das empresas não adotam um Sistema de Custos de Qualidade (SCQ). Tais empresas alegam as seguintes justificativas para não implantarem tal sistema, como:

- pouca troca de experiência entre as empresas (38%);
- carência de treinamento (29%);
- sistema contábil inadequado (29%);
- poucas referências bibliográficas (24%);
- desconhecimento da ferramenta (23%);
- difícil acesso a metodologia (16%);
- restrições das gerências (14%);
- crença de grandes investimentos (9%);
- outros (19%)

Segundo Teixeira & Lemes (APUD Mattos, 1997), as principais dificuldades que ocorrem na implementação de um SCQ são:

- interpretação generalizada de que os custos da qualidade são os custos da área da qualidade;

- falta de apoio dos gerentes de mais alto nível para a operacionalização das técnicas relativas à apropriação e análise dos custos da qualidade;
- falta de interesse e, conseqüentemente, pouca cooperação dos órgãos envolvidos, na obtenção dos dados;
- os custos da qualidade envolvem praticamente todos os setores da empresa, sobre os quais o gerente da qualidade não tem nenhuma jurisdição;
- morosidade de ação, frente aos relatórios apresentados;
- dificuldade na obtenção de base comparativa eficiente e adequada para a determinação relativa dos custos da qualidade (% sobre vendas, % sobre os custos de fabricação etc.);
- apontamento ineficiente e indisponibilidade de um sistema contábil eficaz;
- os primeiros relatórios serão elaborados com dados estimados, que poderão apresentar números irreais e, assim, não serão aceitos.

Mattos (1997) aponta duas prováveis ações que poderiam ser tomadas perante as dificuldades apresentadas pelas empresas para a implantação de um Sistema de Custo de Qualidade seriam:

1. A capacitação das empresas nesta metodologia, através de treinamentos específicos e, também, difusão via associações de classe e instituições tipo SEBRAE, PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, etc.
2. Definição de uma estrutura mínima para apuração dos custos ou mesmo adequação da estrutura contábil existente.

No estudo realizado por Mattos & Toledo (1998), constatou-se que do total das empresas com Sistema de Custos de Qualidade implantado ou em implantação (39%), 96% possuem mais de 100 funcionários, o que em parte também é reflexo da própria distribuição da certificação por tamanho de empresa. É ainda insignificante a presença de SCQ em empresas certificadas e com menos de 100 funcionários. Para as empresas certificadas com mais de 100 funcionários, a presença de SCQ é de 43% e nas empresas com menos de 100 funcionários é de 11%.

3.1. Os Custos da Qualidade nas Pequenas e Médias Empresas

Nas pequenas e médias empresas brasileiras, a utilização do Sistema de Custos da Qualidade é praticamente uma novidade, apesar de estar sendo empregado pelas grandes empresas desde o início da década de 70.

Até os dias de hoje, os estudos e pesquisas da utilização do Sistema de Custos da Qualidade são voltados basicamente às grandes empresas. Acredita-se que a dificuldade de implantação do Sistema de Custos da Qualidade nas pequenas e médias empresas, deve-se a diversos fatores como:

- * a interpretação errônea dos Custos de Qualidade, desconhecendo-se o montante global desses custos;
- * visão de curto prazo do empresário, que resistem ao investimento na implantação do Sistema de Custos da Qualidade, que trará resultados a médio e longo prazo;
- * o despreparo para mudanças;
- * a ausência da cultura da qualidade nestas empresas;

- * falta de uma gestão de custos organizada.

A implantação do Sistema de Custos da Qualidade nas pequenas e médias empresas pode ser o primeiro passo para uma iniciativa de Gerenciamento da Qualidade Total, proporcionando condições para:

- * o direcionamento correto das ações de manutenção e aprimoramento da qualidade;
- * redução de custos;
- * medir os esforços aplicados no desenvolvimento da qualidade;
- * identificar as oportunidades para diminuir a insatisfação do consumidor e as respectivas ameaças à facilidade de venda;

Segundo Crosby (1986) o custo da qualidade é o catalisador que leva a equipe de melhoria da qualidade e o restante da gerência à plena percepção do que está acontecendo. O autor não recomenda o envolvimento excessivo com as técnicas de cálculo do custo da qualidade, pois este envolvimento poderia acarretar no esquecimento de sua principal finalidade, que é chamar atenção para os problemas e abrir caminho para a identificação das áreas que exigem ação corretiva.

Relacionando o que foi colocado no parágrafo anterior à realidade das pequenas e médias empresas, acredita-se que a mensuração dos custos de qualidade nas mesmas pode ser feita de maneira mais simplificada e até mais ágil, pelo próprio tamanho e complexidade das mesmas.

4. Conclusões

O conceito de custo da qualidade vem sendo desenvolvido e aperfeiçoado ao longo dos anos, sendo um importante instrumento de competitividade e apoio à gestão da qualidade.

Nota-se portanto que tal instrumento, introduzido na literatura internacional na década de 50, e no Brasil nos anos 70, só recentemente vem ganhando relevância, e sendo implantado basicamente em grandes empresas. De acordo com Mattos (1997), com a exigência do consumidor brasileiro tendo aumentado pela abertura do mercado e possibilidade de acesso a produtos de qualidade superior a preços inferiores ao praticado internamente, as empresas se viram na necessidade de administrar seus custos, para continuarem competitivas, não comprometerem a lucratividade desejada e motivarem os acionistas a manterem seus recursos aplicados na organização.

Pesquisas e evidências da utilização de Sistemas de Custos de Qualidade em pequenas e médias empresas no país são praticamente inexistentes. Este é um campo que deve ser desenvolvido nos próximos anos, com a questão da qualidade ganhando maior relevância também nessas empresas, que necessitam ser competitivas para poderem sobreviver.

O Sistema de Custo da Qualidade pode em muito auxiliar a competitividade e sobrevivência de tais organizações, principalmente por apontar deficiências na gestão da qualidade, podendo contribuir para as ações de melhoria contínua em todo o sistema produtivo da empresa.

Bibliografia

- Barçante, Luiz César. **Qualidade Total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Bonduelle, Ghislaine Miranda. **Avaliação e análise dos custos da má qualidade na indústria de painéis de fibras**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1997.
- Crosby, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- Marcondes, Marco Aurélio. **Gestão da Qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1998.
- Mattos, Jarbas Cesar de. **Custos da Qualidade como ferramenta de gestão da qualidade: conceituação, proposta de implantação e diagnóstico nas empresas com certificação ISO 9000**. Dissertação de Mestrado. São Carlos: UFSC, 1997.
- Mattos, Jarbas Cesar de & Toledo, José Carlos de. **Custos da Qualidade: diagnóstico nas empresas com certificação ISO 9000**. Gestão & Produção, São Carlos: UFSCar, n.3, p. 312-323, dez. 1998.
- Oliveira, Marcos Antonio Lima. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- Pereira, Luciano Marques. **Custos da Qualidade: revisão da literatura e principais abordagens**. Dissertação de Mestrado. São Carlos: EESC/USP, 1997.
- Sebrae. **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. Informativo, 1998.