

O SETOR SERVIÇOS E OS CUSTOS DA QUALIDADE

Maria Silene Alexandre Leite

Aloisio da Silva Lima

Resumo:

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em 30 órgãos públicos do Estado da Paraíba, com o objetivo de demonstrar o nível de importância dada aos custos da qualidade, pelos órgãos analisados, como também mostrar em qual das categorias de custos da qualidade (prevenção, avaliação e falhas) estão classificados estes órgãos públicos.

Palavras-chave:

Área temática: *Custos da Qualidade*

12.3. O SETOR SERVIÇOS E OS CUSTOS DA QUALIDADE

Maria Silene Alexandre Leite

Aloisio da Silva Lima

Universidade Federal da Paraíba- Departamento de Engenharia de Produção Cx. Postal: 5045

Fone: (083) 216-7124 Fax: (083) 216-7549 E-mail: leite@producao.ct.ufpb.br

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em 30 órgãos públicos do Estado da Paraíba, com o objetivo de demonstrar o nível de importância dada aos custos da qualidade, pelos órgãos analisados, como também mostrar em qual das categorias de custos da qualidade (prevenção, avaliação e falhas) estão classificados estes órgãos públicos.

O SETOR SERVIÇOS E OS CUSTOS DA QUALIDADE

Maria Silene Alexandre Leite

Universidade Federal da Paraíba- Departamento de Engenharia de Produção Cx. Postal: 5045

Fone: (083) 216-7124 Fax: (083) 216-7549 E-mail: leite@producao.ct.ufpb.br

Aloisio da Silva Lima

Universidade Federal da Paraíba- Departamento de Engenharia de Produção Cx. Postal: 5045

Fone: (083) 216-7124 Fax: (083) 216-7549 E-mail: aloisio@producao.ct.ufpb.br

1 - Introdução

Especialmente a partir dos anos 80, a competição global tem sido cada vez mais enfática na vida das empresas, o que provoca no meio empresarial uma disputa pela excelência nos serviços, nos preços e na qualidade como fatores diferenciais ou determinantes na preferência do consumidor.

Diante dessas mudanças no comportamento do mercado e do consumidor, passou a haver uma preocupação mais intensa por parte dos empresários em oferecer um produto ou serviço sem defeito e com custo o mais baixo possível, surgindo assim o chamado custo da qualidade. (SHANK,1995)

Os custos da qualidade se definem como sendo os custos relacionados com a incapacidade de alcançar a qualidade de um produto ou serviço tal como foi estipulado pela empresa, mediante análise prévia dos clientes e da sociedade em geral, ou seja é o custo causado por produzir objetos com defeito. O custo da qualidade é subdividido em três categorias: prevenção, avaliação e falhas, internas e externas. O custo da prevenção consiste em planejar, implantar e manter um sistema na empresa que procure não permitir a ocorrência de falhas, ou melhor, é um investimento em qualidade total. O custo da avaliação é aquele onde há um acompanhamento desde o desenho até o produto final, tendo como objetivo o produto sem defeito. O custo das falhas se divide em duas subcategorias: o custo das falhas internas que é o estágio onde acontece o defeito ou caracteriza-se a má qualidade do produto final, estando este ainda no âmbito fabril; e o custo das falhas externas onde o fabricante toma conhecimento dos defeitos através de reclamações de clientes.

2. Pesquisa Realizada

Para analisar os custos da qualidade no setor serviços e sua repercussão junto ao público consumidor, foram rastreadas 30 órgãos pertencentes ao Erário Público Estadual da Paraíba, dentre os quais destacam-se: Secretaria de Saúde, Educação, Finanças, Companhia de Desenvolvimento da Paraíba, Hospitais, Escolas de 1º e 2º graus, Fundação Espaço Cultural, entre outros, com o objetivo de identificar em que situação

se encontravam estas instituições quanto a qualidade no âmbito das seguintes funções: atendimento, desenvolvimento de produto ou serviço vendido, atualização tecnológica, capital intelectual, treinamento de mão-de-obra, gerenciamento de custos, informatização, sistema de comunicação e grau de satisfação do consumidor final com o produto oferecido.

Buscou-se também identificar em que categoria de custos (prevenção, avaliação e falhas) está inserido cada um dos órgãos analisados, para com isso , constatar o nível de preocupação do governo estadual com a satisfação do consumidor.

3. Metodologia Aplicada

Para detectar em qual das categorias de custos da qualidade (prevenção, avaliação e falhas) está inserido o produto ou serviço analisado, partiu-se de um diagnóstico da situação vigente em 30 órgãos do Erário Público Estadual, rastreados, tanto no que diz respeito ao processo produtivo/criativo em si, como nas atividades auxiliares. A escolha dos órgãos objeto da pesquisa não obedeceu a rigorosos critérios de seleção. Ela partiu da relação funcional dos alunos de um curso de Gestão Estratégica de Custos, todos servidores públicos estaduais, ocupando, em geral, cargos de média chefia nos seus órgãos. Foi, portanto, aleatória, servindo de razoável indicador da realidade local. Após o diagnóstico, verificou-se os dados de acordo com as atividades que agregavam valor e as que não agregavam valor ao produto ou serviço analisado no que diz respeito a formação de rejeitos, desperdícios, falta de planejamento e controle, entre outros.

Para tais procedimentos foram utilizados, como técnicas de investigação, questionários e roteiro de observações. Os questionários foram aleatoriamente aplicados aos chefes e subordinados de diversas funções de cada órgão e o roteiro de observações consistiu num acompanhamento das respostas do questionário comparados com a situação observada.

4. Características do Custo da Qualidade em suas Categorias

Os custos da qualidade são agrupados em categorias que se relacionam entre si. A aplicação de recursos em uma categoria acarreta variações no montante de custos em outra. As principais categorias de custos da qualidade, são:

- a) Custos da Prevenção
- b) Custos da Avaliação
- c) Custos das Falhas Internas
- d) Custos das Falhas Externas

a) Custos da Prevenção

São os custos com todas as atividades de forma a se assegurar que os produtos, componentes ou serviços insatisfatórios, ou defeituosos, não sejam produzidos. Os gastos com prevenção compreendem tanto investimentos quanto demais dispêndios, que objetivam evitar a geração de unidades e componentes defeituosos bem como a prestação de serviços insatisfatórios. Algumas subcategorias:

- Planejamento da qualidade: são custos relacionados ao tempo dispensado com as atividades de criar os meios e formas de comunicação a todos para a integração e execução do programa global da qualidade, assim como os programas especiais. Custos incorridos na elaboração e utilização do manual da qualidade.
- Planejamento do processo: custos associados ao tempo despendido em estudos e análises dos processos produtivos, com o intuito de estabelecer formas de controle e aperfeiçoamento da capacidade (capabilidade) do processo, provendo suporte técnico à fábrica no decorrer da produção.
- Controle do processo: são custos com inspeções e testes realizados com a finalidade de determinar o “status” do processo produtivo.
- Auditorias da qualidade: são os custos incorridos na execução e avaliação de auditorias gerenciais no programa global da qualidade. Chama-se atenção para a diferença existente entre auditoria gerencial, ou de sistema, e auditorias de processo e de produto.
- Avaliação de fornecedores: custos relacionados com as atividades de avaliação para seleção e contratação de fornecedores, incluindo as auditorias durante a vigência do contrato de fornecimento e com os esforços e gestões relacionadas com a adequação do fornecedor.
- Treinamento: custos da preparação e realização de treinamentos que possuam o objetivo de melhorar a qualidade dos processos e produtos.
- Análise de novos produtos: custos relacionados com a engenharia de confiabilidade e demais atividades de garantia da qualidade, como também os custos envolvidos no processo de diagnóstico das exigências dos clientes em especificações do projeto.
- Relatórios da qualidade: custos decorrentes da atividade de se resumir e publicar informações sobre a qualidade, incluindo a implementação e operação do sistema de custos da qualidade.
- Engenharia do controle da qualidade: custos de se traduzir as exigências do projeto do produto em controles industriais específicos para a qualidade de materiais, processos e itens produzidos, através da elaboração de métodos e redação de procedimentos para ensaios, inspeções, auditorias do produto e outras instruções formais. Custos associados ao controle desses documentos e de outros tais como desenhos e modificações de engenharia.

b) Custos da Avaliação

São os custos com atividades desenvolvidas na identificação de unidades ou componentes defeituosos antes da remessa para os clientes. Clientes esses que podem ser tanto internos quanto externos. Algumas subcategorias:

- Inspeção e teste de entrada: são aqueles custos incorridos à avaliação da qualidade dos produtos comprados, inclusive testes de laboratório, tanto no recebimento quanto no próprio fornecedor, antes do embarque.
- Inspeção e testes no processo: são os custos relativos a avaliação dos requisitos de conformidade, também com testes de laboratório, de produtos intermediários, ou seja, aquelas que estão em fase de transição entre uma operação e outra do processo de produção.
- Inspeções e testes finais: os custos estão relacionados à avaliação da qualidade dos produtos acabados, com testes de laboratório, para verificação da conformidade com os requisitos dos clientes, antes da liberação para a venda.
- Avaliações de estoques: custos destinados aos testes feitos em produtos estocados para avaliar a degradação de sua qualidade com o tempo.
- Manutenção da precisão dos equipamentos de teste: Custos para conservar regulados os equipamentos e instrumentos necessários às inspeções e testes realizados.
- Serviços e materiais para inspeções e testes: custos de materiais, energia e demais insumos necessários para o trabalho de inspeção e testes de laboratório.
- Auditorias da qualidade do produto: custos para a execução da auditoria durante o processo de produção ou no produto final.
- Verificações externas: custos associados a testes realizados por laboratórios externos e verificações de seguros.
- Ensaio no campo: custos destinados a execução de ensaios de serviço real do produto na empresa do consumidor antes da liberação final para a entrega.

De acordo com ROBLES apud MORSE (1994), os custos em atividades de prevenção e de avaliação ocorrem devido à possibilidade de aparecer unidades e componentes não conformes.

Custos das falhas são aqueles incorridos devido à ocorrência de fato de unidades ou componentes defeituosos. Os custos das falhas são subgrupadas em custos das falhas internas e custos das falhas externas.

c) Custo das Falhas Internas

São aquelas associadas às atividades decorrentes de produtos defeituosos quando ainda estão no interior da empresa, como: falhas de projetos, compras, suprimentos, programação e controle da produção e falhas na própria produção. As falhas internas são constatadas antes do despacho dos produtos aos clientes. Automaticamente esses custos desaparecem caso não exista nenhum defeito nos produtos. Algumas subcategorias são:

- Refugo, rejeito ou sucata: o custo da mão-de-obra, do material e as despesas gerais que foram necessárias à produção de itens defeituosos que não podem ser consertados. Pode ser adicionalmente subdividido entre sucata gerada na própria empresa e sucata proveniente dos fornecedores.
- Retrabalho: o custo da mão-de-obra, do material e as despesas gerais para a correção de itens defeituosos, para torná-lo adequado ao uso. Pode ser subdividido entre retrabalho originado na própria empresa e retrabalho sobre itens defeituosos provenientes dos fornecedores.
- Reteste ou Reinspeção: são os custos advindos da repetição de inspeções e testes nos produtos retrabalhados. Pode ser dividido em reteste de produtos da empresa e dos fornecedores.
- Disposição: custos para determinar o que fazer com os produtos em desacordo com os limites de especificação previamente estabelecidos pelo controle de qualidade, mas, que se adequados às especificações de uso podem ser aproveitados.
- Análise das falhas: custos orientados para detectar as falhas nos produtos e projetar a correção dos problemas encontrados.
- Ação corretiva: custos empregados para corrigir os processos produtivos de forma a eliminar as causas de falhas.
- Desvalorização: diferença entre o preço de venda normal e o preço reduzido por problemas da qualidade nos produtos.

d) Custo das Falhas Externas

São aquelas associadas às atividades decorrentes de defeitos dos produtos, quando estes já estão em uso pelos clientes. Como falhas externas são classificados os custos gerados por problemas ocorridos após a entrega do produto ao cliente, ou seja, os associados às devoluções, queixas e reclamações dos clientes. Algumas subcategorias são:

- Garantia: custos envolvidos na substituição ou reparo de produtos que apresentaram defeitos, antes de ser expirado o prazo de garantia.
- Reclamações: custos com investigação e correções de reclamações justificáveis atribuídas a produtos e serviços defeituosos.
- Devoluções: custos com a recepção, avaliação, retrabalho, reteste e substituição de produtos devolvidos por estarem com defeito.
- Recolhimento: custos com a procura, bem como recepção, avaliação, retrabalho, reteste e substituição de produtos defeituosos.
- Responsabilidade: Custos ligados com processos judiciais perdidos pela empresa em decorrência de falhas em produtos quanto ao sua funcionalidade.

- Concessões: custos provocados por concessões, como maior prazo de pagamento, descontos no preço básico do produto, em virtude de falhas na qualidade encontradas no produto pelo cliente.

5 – Resultados

Confrontando a pesquisa direta realizada em 30 órgãos do Erário Público Estadual da Paraíba com as características de custos apresentados no item anterior, pôde-se constatar que:

- a) nos 30 órgãos analisados, quanto aos custos de prevenção, pôde-se perceber que não havia junto às hierarquias superiores nenhum programa, ou mesmo estudo que caracterizasse preocupação desses órgãos no seu tratamento. O treinamento, subcategoria dos custos de prevenção, é a única característica presente, porém de uma forma inadequada. Ele não é direcionado diretamente para as áreas e pessoas convenientes, é feito, aleatoriamente, dentro de uma visão geral. Em muitos casos os gestores nem tinham conhecimento que o treinamento consistia em custos de prevenção.
- b) quanto aos custos de avaliação, foi observado que em apenas 10% dos 30 órgãos analisados já existem fatos que indicam o começo da preocupação dos dirigentes com a avaliação dos serviços prestados à comunidade. Isto ocorre tanto quanto a qualidade do serviço, como quanto a satisfação do cliente com o serviço adquirido. A avaliação é feita através de distribuições de formulários com perguntas, da seguinte ordem, ao cliente: qual é a qualidade do serviço prestado segundo a classificação: excelente, ótimo, bom, ruim e péssimo. O acompanhamento (tabulação e análise) destes formulários e ações que corrijam as imperfeições nos serviços oferecidos, ainda não existe como políticas atuantes nesses órgãos.
- c) 90% (27) dos órgãos analisados enquadravam-se na categoria de falhas internas e externas. Quanto às falhas internas os gestores dos órgãos, apontavam que tinham conhecimento da existência de muitas falhas internas, ou seja, eles percebiam as falhas dentro dos próprios órgãos, porém não se achavam em condições de interferir, já que dependiam de outras instâncias para tomar qualquer decisão a nível gerencial. Não há programas que venham tratar as falhas internas e impedir que as mesmas se transformem em falhas externas. A ausência de decisão e de vontade política para trabalhar as falhas internas, leva-as a se transformar em falhas externas, caracterizadas pelas reclamações generalizadas dos usuários dos serviços governamentais, tornando os defeitos de conhecimento público, comprometendo a imagem dos órgãos do serviço público estadual.

6. Conclusões

Pode-se concluir de forma resumida que há uma necessidade aparente de maior preparo a nível gerencial, pois a incorporação de metodologias novas no âmbito empresarial requer medidas advindas da gerência geral da organização, para que, em seguida, estas medidas ou idéias sejam repassadas para os demais integrantes da organização. Por outro lado há uma necessidade explícita de delegação de poderes às pessoas certas, ou seja, não existe mais espaço para centralização de poderes: as tarefas

precisam ser delegadas a várias instâncias e estas instâncias necessitam agir de forma harmoniosa.

Pensamos que há imperiosa necessidade de profissionalização do serviço público, diminuindo a interferência política na ocupação de cargos que deveriam ser, prioritariamente ocupados por funcionários de carreira.

O potencial humano precisa ser desenvolvido para saber agir de forma adequada em momentos críticos. A situação que nos rodeia atualmente, com a concorrência cada vez mais exacerbada e a exigência dos consumidores cada vez maior por qualidade e preços competitivos, determina que investir no controle de custos da qualidade é absolutamente fundamental.

7. Bibliografia

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

HEAGY, Cynthia D. Determining optimal quality costs by considering cost of lost sales.

Cost Management. Fall 1991.

OSTRENGA, M. et ali. Guia da Ernst & Young para gestão total de custos. Rio de Janeiro:

Record, 1994.

ROBLES JÚNIOR, Antonio. Custos de qualidade: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

SHANK, Jonh K. Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOUZA, Edjalma F. Custos da Qualidade. Apostila, João Pessoa: UFPB, 1994.