



CUSTOS DA QUALIDADE: DIAGNÓSTICO NAS EMPRESAS COM CERTIFICAÇÃO ISO 9000

Jarbas Cesar de Mattos

José Carlos de Toledo

Departamento de Engenharia de Produção
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

Resumo

Este trabalho analisa a utilização de Custos da Qualidade, como ferramenta de gestão, pelas empresas brasileiras cujos sistemas da qualidade já estejam certificados conforme critérios internacionais. Analisa também as principais características dos Sistemas de Custos da Qualidade (SCQ) implantados, o processo de implantação e as principais dificuldades enfrentadas. Foram contatadas, por meio de pesquisa de campo via correio, 838 empresas possuidoras de 919 certificados de sistema da qualidade conforme as normas ISO 9001, 9002 ou 9003. Das 300 empresas que responderam o questionário, 39% informaram ter um SCQ implantado ou em implantação. As dificuldades para implantação e para uma maior difusão da ferramenta concentram-se, principalmente, no desconhecimento da mesma e na visão, por parte da empresa, que o sistema de informação contábil existente não é adequado.

Palavras-chave: *gestão da qualidade, custos da qualidade, sistema de custos da qualidade, implantação.*

1. Introdução

Custos da Qualidade: Relevância e Conceituação

Qual o valor da qualidade oferecida pela empresa? Quanto custa a qualidade que está sendo

obtida? Quanto está custando a má qualidade ou a falta de qualidade? Quanto custa a perda de um cliente por problemas de qualidade? Em que investir para se reduzir os custos da falta de qualidade?

Uma das ferramentas da gestão da qualidade, chamada Custos da Qualidade, contribui para a

resposta a essas questões, por meio da quantificação e análise das categorias de custos especificamente associados a investimentos e perdas no processo de obtenção da qualidade: custos de prevenção, de avaliação, de falhas internas e de falhas externas.

As atividades de gestão da qualidade, segundo o ciclo planejar-manter-melhorar a qualidade, requerem um conjunto de ações que levam a custos. Por outro lado, a falta de qualidade também implica em custos. Segundo JURAN (1988), os custos para se obter um determinado nível da qualidade podem ser divididos em custos evitáveis e custos inevitáveis. Os custos inevitáveis são associados à prevenção e avaliação (custos de desenvolvimento de fornecedores, de inspeção, de controle do processo, de revisão do projeto, etc). Os custos evitáveis são associados aos defeitos e falhas dos produtos identificados dentro da empresa (custos de refugo, de retrabalho, de reclassificação dos produtos, etc) e dos identificados quando o produto já se encontra no mercado (custos com o processamento de reclamações, com substituições do produto nos prazos de garantia, com processos de indenização, com perdas de clientes, etc). Juran considerava os custos evitáveis (custos das falhas internas e das falhas externas) como o “ouro da mina”, uma vez que poderiam ser drasticamente reduzidos investindo-se na melhoria da qualidade. O retorno desses esforços poderia ser substancial, principalmente considerando-se os níveis de qualidade de conformação normalmente insatisfatórios. Assim, os gerentes passaram a dispor de um instrumento, baseado em dados reais e econômicos, que permite identificar em que e quanto investir para melhoria da qualidade. Além de ser uma forma de se conhecer custos específicos do sistema de produção.

Custos da qualidade são definidos como quaisquer despesas de manufatura ou de serviço que ultrapassem as que teriam havido se o produto tivesse sido feito ou o serviço tivesse sido prestado com perfeição na primeira vez.

Apesar de não ser um tema recente, custos da qualidade ainda é pouco conhecido no Brasil.

Essa ferramenta, que surgiu na literatura internacional na década de 50, foi introduzida no país nos anos 70 por algumas empresas multinacionais e só recentemente, com a questão da qualidade ganhando mais relevância, é que se obteve uma maior divulgação e, conseqüentemente, um maior número de casos de implantação.

Assim como as empresas têm buscado a abordagem da Gestão pela Qualidade Total (GQT), também procuram certificar seus sistemas da qualidade, como forma de eliminar restrições a seus produtos e serviços e melhorar a sua competitividade.

A existência de um Sistema de Custos da Qualidade (SCQ) não é um requisito para certificação do sistema da qualidade, mas, ao que tudo indica, uma empresa certificada possui um ambiente mais propício para implantação desta ferramenta de gestão. Esse ambiente favorável seria dado pela explicitação e sistematização das atividades por garantia integral, pela existência de informações sobre o desempenho em qualidade nos processos da empresa, e também pela necessidade da Alta Administração de dispor de informações para análise do desempenho e da eficácia global do sistema da qualidade existente.

Na abordagem da GQT, o SCQ contribui para avaliar os custos de obtenção da qualidade e os custos das perdas por qualidade, apontando deficiências na gestão da qualidade e contribuindo para as ações de melhoria contínua em todo o sistema produtivo da empresa.

Por SCQ entende-se toda a administração dos custos relacionados com a gestão da qualidade baseada em atividades de identificação, coleta, demonstração, análise e controle dos custos envolvidos. O objetivo de um SCQ é identificar áreas ou atividades com problemas quanto à qualidade, do ponto de vista dos custos envolvidos, e direcionar os esforços para o aperfeiçoamento das mesmas, obtendo como conseqüência a melhoria da qualidade e a redução dos custos operacionais (MATTOS, 1990).

Métodos de Pesquisa

Apesar do SCQ ter sido difundido por diversas empresas no Brasil e despertado o interesse nos meios acadêmicos, existem poucas informações quanto à sua real implantação no país. Tem sido objeto de trabalhos conceituais (FEIGENBAUM, 1983; JURAN, 1988 e CROSBY, 1994), apresentando definições e sua relevância, mas são poucas as publicações relatando a sua implantação e difusão no país. Na literatura da área, os trabalhos relativos a implantação se constituem basicamente de estudos de caso, tanto no Brasil como em outros países (BARRETO & SOARES, 1996; LIM & STEPHENSON, 1993; QUALIDADE TOTAL, 1995; SINGER *et al.*, 1989).

Mas com todos os benefícios supostamente advindos da implantação desta ferramenta, será, então, que as empresas brasileiras em processo de evolução de sua gestão da qualidade estariam mensurando seus custos da qualidade? Quais os fatores que poderiam propiciar ou dificultar a implantação e uso de um SCQ?

Além da importância de fatores externos à empresa, como por exemplo a pressão do mercado e de clientes específicos para a implantação desta ferramenta, também parece necessário um ambiente interno adequado, com um sistema da qualidade e um sistema de informações contábeis implantados. Essas foram as premissas básicas adotadas para o desenvolvimento deste trabalho.

Apenas entre os requisitos da ISO 9004 e da QS 9000, esta ainda recente e restrita a empresas do segmento automotivo, o SCQ é recomendado. Ou seja, ao que tudo indica, a pressão dos clientes para a implantação desta ferramenta ainda não seria o suficiente para a intensificação da sua difusão. A pressão se limitaria a clientes específicos e seria dependente, por exemplo, das políticas de compras por eles adotadas.

Focalizou-se então, quando da concepção do presente trabalho, a consideração dos fatores internos: sistema da qualidade e sistema de informações contábeis implantados, os quais, se

atendidos, aumentariam as chances das empresas possuírem um SCQ. Assim, adotou-se como critério restringir a pesquisa às empresas com certificação ISO 9000, uma vez que é razoável admitir que tais empresas possuam sistema da qualidade e sistema de informação contábil implantados.

O objetivo principal deste trabalho é verificar a existência e o estágio atual do Sistema de Custos da Qualidade (SCQ), como ferramenta de gestão da qualidade, nas empresas brasileiras cujos sistemas da qualidade estejam certificados, conforme normas da série ISO 9000. Procurou-se avaliar o processo de implantação do SCQ, as características do sistema implantado e as principais dificuldades para implantação desta ferramenta de gestão.

A coleta de dados foi conduzida por meio de questionário enviado pelo correio. Inicialmente, o questionário foi aplicado em quatro empresas, com a finalidade de validá-lo e realizar os ajustes necessários. Em seguida, foram enviados 919 questionários a 838 empresas com 919 unidades certificadas até abril de 1995, conforme normas da série ISO 9000. Estas empresas, muito provavelmente, teriam os dois fatores internos atendidos, mesmo que eventualmente de modo parcial. A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 1996 (MATTOS, 1997).

Empresas não certificadas, mas com um sistema da qualidade em implantação, também podem possuir um SCQ, desde que esta ferramenta integre sua gestão da qualidade. Entretanto, não haveria critérios objetivos para selecionar estas empresas. Qualquer tentativa nesse sentido seria passível de questionamento quanto à completa abrangência da pesquisa e às possíveis limitações na composição das diversas formas de segmentação das empresas brasileiras.

Dessa forma restringiu-se a pesquisa junto às empresas certificadas, o que, além de possibilitar um maior retorno das informações em função da existência nessas empresas da gestão da qualidade em algum estágio de implantação, permitiria identificar se há alguma tendência, em relação ao SCQ, neste universo diferenciado.

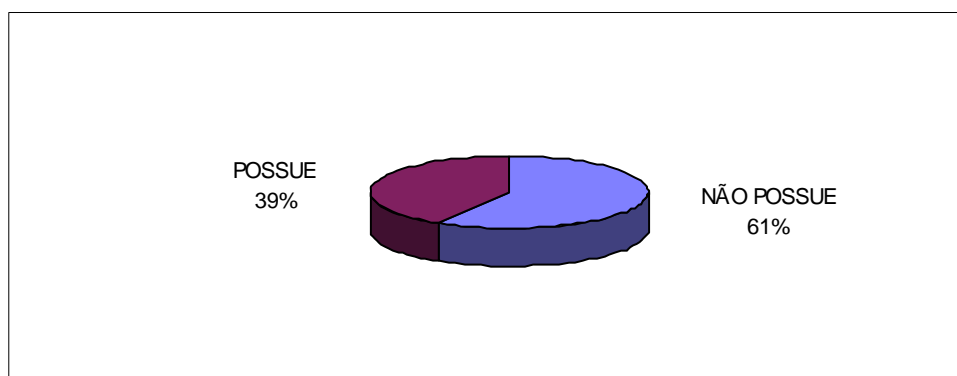


Figura 1 – Existência de SCQ

2. Caracterização Geral das Empresas e Visão em Relação a Sistema de Custos da Qualidade

Dos 919 questionários enviados, obteve-se 300 respostas, representando, aproximadamente, 33% do universo pesquisado. A maior parcela de questionários respondidos são de empresas situadas nos estados de São Paulo (60%), Minas Gerais (12%), Rio de Janeiro (7%) e Rio Grande do Sul (6%).

Das 300 empresas que responderam, 58% possuem uma gestão da qualidade já implantada, enquanto para 42% a gestão da qualidade ainda encontra-se em implantação. Ou seja, apesar das empresas pesquisadas serem certificadas, apenas pouco mais da metade consideram que possuem uma gestão da qualidade plenamente implantada. Por gestão da qualidade entende-se a parte da função gerencial de uma organização destinada a coordenar os esforços e recursos (materiais, organizacionais e humanos) para obtenção da qualidade de seus produtos e serviços (GARVIN, 1992; NBR ISO 8402, 1994; JURAN, 1988). A implementação da gestão da qualidade envolve todos os setores da organização.

Das empresas pesquisadas, 79% responderam apoiar sua gestão empresarial com o uso de indicadores de desempenho dos negócios, tanto qualitativos como quantitativos, e acreditam que tais indicadores estimulam ações de melhoria na empresa, o que confirma sua relevância na estrutura de gestão da qualidade.

Para 93% das empresas a gestão da qualidade baseada em indicadores quantitativos, traduzidos em valor monetário, pode ser mais efetiva do que pelo uso de outros indicadores, por gerar maior questionamento e sensibilização por parte da alta administração. Isso vem de encontro com a visão de FEIGENBAUM (1983), segundo o qual, Custos da Qualidade constitui o denominador econômico comum por meio do qual a alta administração das empresas e os integrantes do sistema da qualidade podem estabelecer comunicação de forma nítida e efetiva em termos de gestão empresarial.

Em 39% das empresas pesquisadas existe um sistema de custos da qualidade implantado ou em implantação, conforme Figura 1.

Das empresas que não possuem um SCQ, 83% já têm planejado ou estão analisando a implantação, principalmente a médio prazo (65%), conforme Figuras 2 e 3.

As principais justificativas apresentadas para não possuir ainda um SCQ concentra-se em deficiências do sistema de informações contábeis (29%), conforme Tabela 1, e em aspectos da própria metodologia, tais como pouca troca de experiências entre as empresas (38%), carência de treinamentos (29%), poucas referências bibliográficas (24%), desconhecimento da ferramenta (23%) e difícil acesso à metodologia (16%).

A alegação de desconhecimento da ferramenta, como justificativa para não implantação, parece inconsistente à primeira vista, já que 90% das empresas que responderam ao questionário

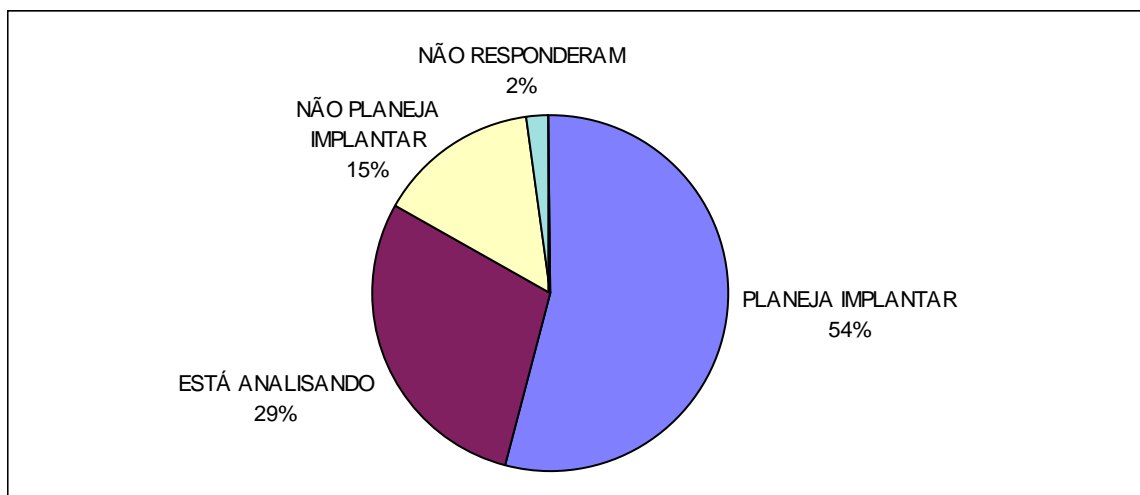


Figura 2 – Intenção de implantar SCQ

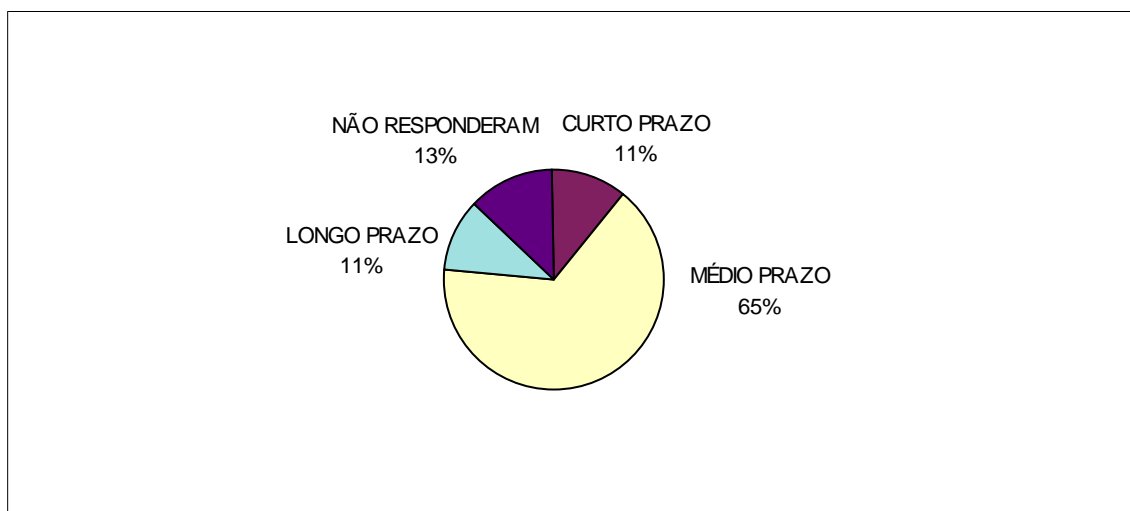


Figura 3 – Previsão de implantação do SCQ

afirmam ter algum grau de conhecimento da mesma. Assim, esse desconhecimento declarado pode ser considerado como parcial e deve ser interpretado como um não domínio ou não conhecimento suficiente da ferramenta.

Dentre as empresas que exportam (75% do total das empresas pesquisadas), quase a metade (45%) possuem um SCQ implantado de forma parcial ou plena. Já dentre as empresas que são orientadas essencialmente para o mercado interno, apenas 20% possuem SCQ.

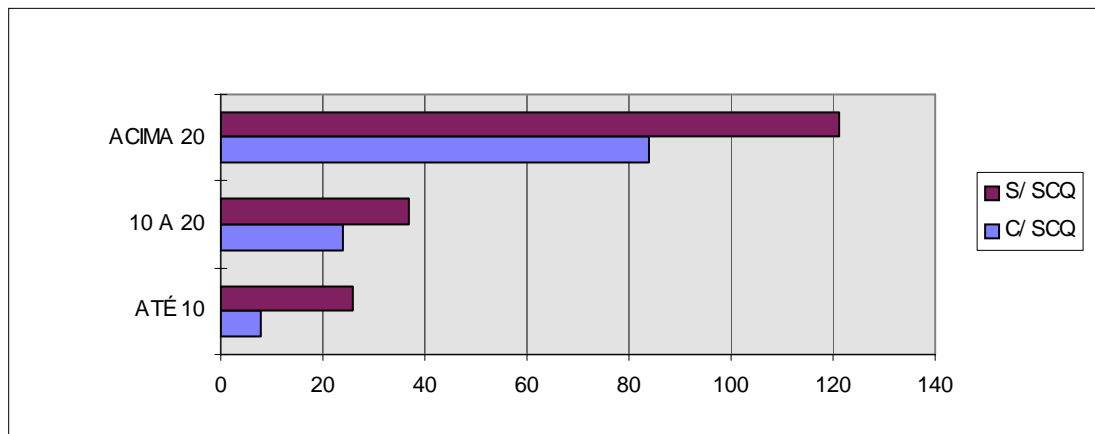
Proporcionalmente, as empresas entre 10 a 20

anos e acima de 20 anos de existência são as que apresentam os melhores índices, 39% e 41% respectivamente, de implantação do SCQ, conforme Figura 4. Isso, provavelmente, reflete a própria maturidade da empresa, que em seus anos iniciais ainda está se estruturando, principalmente em sua gestão da qualidade.

Do total de empresas com SCQ implantado ou em implantação, 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

Tabela 1 – Empresas sem SCQ: principais dificuldades para implantação

Pouca Troca de Experiência	38%
Carência de Treinamentos	29%
Sistema Contábil Inadequado	29%
Poucas Referências	24%
Desconhecimento	23%
Difícil Acesso à Metodologia	16%
Restrições das Gerências	14%
Crença de Grandes Investimentos	9%
Outros	19%

**Figura 4 – SCQ e tempo de existência da empresa**

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%, conforme Figura 5.

As empresas que possuem SCQ estão concentradas nos estados de São Paulo (65%), Minas Gerais (10%), Rio de Janeiro (5%), Rio Grande do Sul (4%), Paraná (4%), Amazonas (3%), Santa Catarina (3%) e Bahia (3%), que são os principais pólos industriais do país.

O setor industrial mais significativo na utilização do SCQ é o automobilístico (montadoras e autopeças), respondendo por 20% de todas as empresas pesquisadas que utilizam esta fer-

ramenta. O índice de utilização chega a 82% das empresas desse setor que responderam a pesquisa. Em seguida vem o setor de máquinas e equipamentos com 67% de empresas utilizando o SCQ, e os setores de alimentos & bebidas, plásticos & borracha e metalúrgico com cerca 35% das empresas pesquisadas tendo SCQ, conforme Tabela 2.

Isso demonstra que, salvo os setores automobilístico e de máquinas e equipamentos, ainda é restrita a difusão do SCQ como ferramenta de gestão da qualidade. Um SCQ implantado é requisito obrigatório para as empresas fornecedoras de matéria-prima e componentes às montadoras Chrysler, Ford e General Motors. Os antigos guias de requisitos da qualidade e, atualmente, a norma

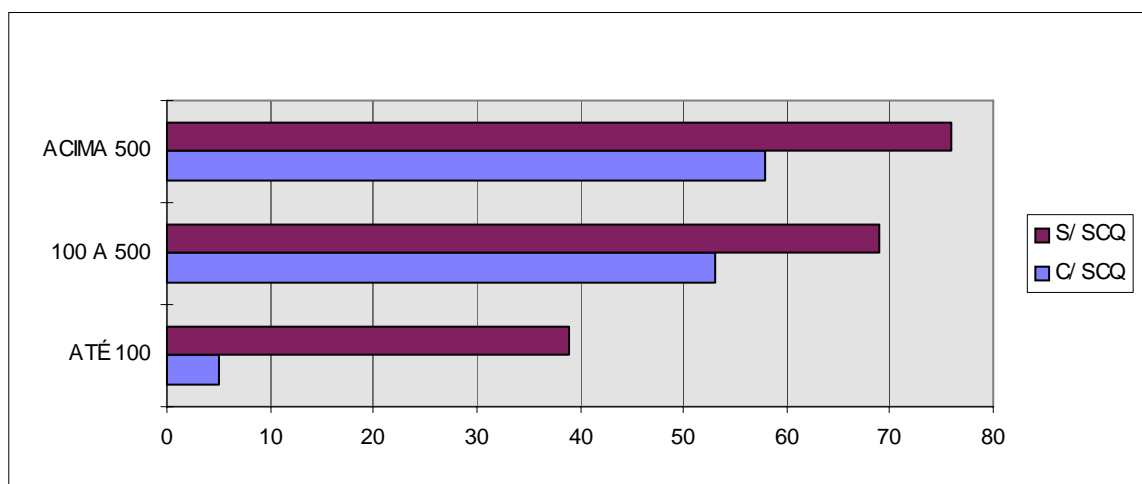


Figura 5 – SCQ e número de funcionários

Tabela 2 – SCQ por setores industriais

SETORES	EMPRESAS COM SCQ	%	EMPRESAS SEM SCQ	%
AUTOMOBILÍSTICO	23	82%	5	18%
MÁQUINAS E EQUIPAM.	16	67%	8	23%
ALIMENTOS & BEBIDAS	4	36%	7	64%
PLÁSTICO & BORRACHA	6	35%	11	65%
METALÚRGICO	16	34%	31	66%
ELETROELETRÔNICO	13	30%	30	70%
QUÍMICO & PETROQUÍMICA	12	26%	34	74%
OUTROS	26	31%	58	69%
TOTAL	116	39%	184	61%

QS 9000, impostos por essas montadoras aos seus fornecedores, têm como requisito obrigatório um SCQ implantado, como forma de possibilitar a continuidade do fornecimento. Isso evidencia que o mercado, ainda que de forma localizada, tem influenciado sim a adoção de SCQ.

Verificou-se que entre as empresas que consideram sua gestão da qualidade plenamente implantada, aumenta em quase 50% o percentual das que também possuem um SCQ, quando comparado com empresas que ainda estão implantando a gestão da qualidade. Conforme Figura 6, passa de 31 para 44 a porcentagem de empresas com

SCQ e com a gestão da qualidade já implantada.

O uso de SCQ é recomendado pela literatura como uma importante ferramenta que deve compor a gestão da qualidade, e isso parece estar sendo considerado pelas empresas certificadas, o que pode ser confirmado pela tendência favorável a sua aplicação nas empresas com gestão da qualidade implantada.

3. Características dos SCQ Implantados

Das empresas que possuem um SCQ (39% das empresas pesquisadas), 51% destas

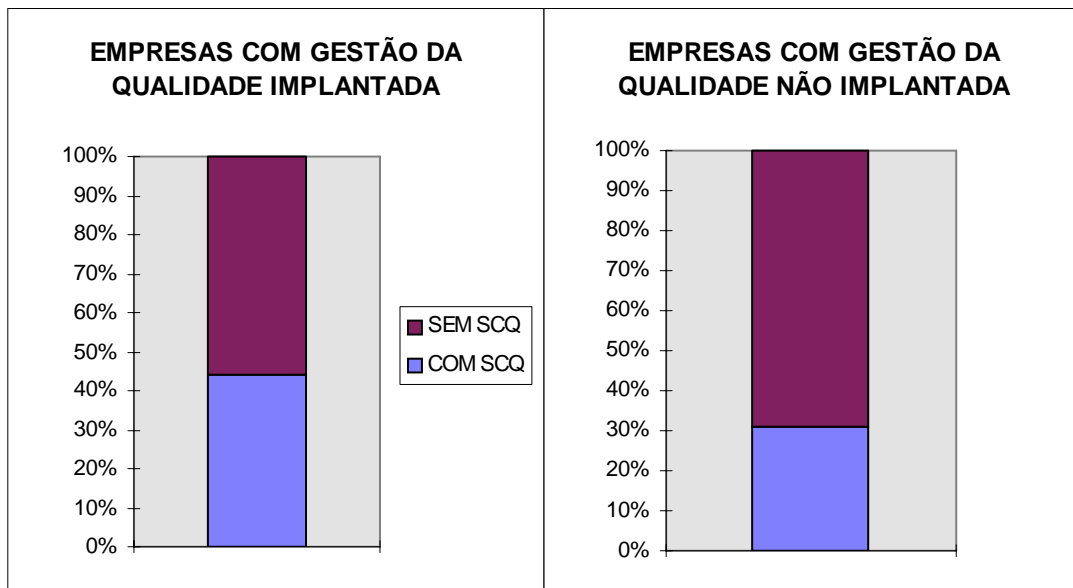


Figura 6 – SCQ e gestão da qualidade

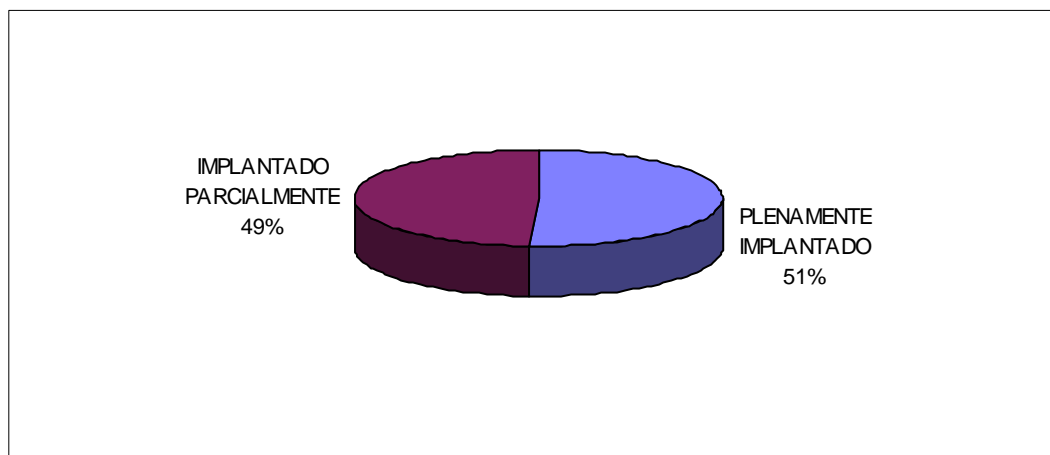


Figura 7 – Situação do SCQ implantado

(59 em 116) já o têm plenamente implantado (Figura 7), ou seja, implantado em todas as suas etapas, da concepção ao uso efetivo do sistema, e em 75% destas o sistema abrange todas as áreas e processos da empresa, não estando restrito a uma área ou experiência piloto.

Se considerar-se que a implantação do sistema da qualidade e sua certificação é recente na maioria dessas empresas, é muito provável que a implantação do SCQ também seja recente, o que pode explicar o fato que em 49% (57 em 116)

dessas empresas o SCQ ainda esteja em implantação.

As principais dificuldades encontradas na implantação do SCQ, para as empresas que utilizam esta ferramenta, não foram somente quanto à própria metodologia (pouca troca de experiências (30%), carência de treinamentos (15%) e poucas referências bibliográficas (15%)) e à deficiências do sistema contábil (sistema de informações contábeis inadequado (24%)) mas, também, quanto à postura gerencial frente ao

Tabela 3 – Empresas com SCQ: principais dificuldades na implantação

Pouca Troca de Experiência	30%
Sistema Contábil Inadequado	24%
Carência de Treinamentos	15%
Poucas Referências	15%
Pouca Ação Frente aos Resultados	15%
Restrições das Gerências	13%
Receios de Divulgação	11%
Desconhecimento	8%
Difícil Acesso à Metodologia	5%
Crença de Grandes Investimentos	4%
Restrições do Respondente	2%
Não Responderam	41%

sistema, tais como poucas ações de melhoria a partir das informações geradas pela ferramenta (15%), restrições das gerências (13%) e receios de divulgação dos relatórios do SCQ com possíveis conseqüências desfavoráveis (11%); conforme Tabela 3.

Parte dessas razões, conforme já observado por FEIGENBAUM (1983), justifica-se por uma visão gerencial tradicional que reluta em encorajar a medição dos custos da qualidade. Teme-se que tal medição possa conduzir a reduções nos investimentos em gestão da qualidade e, por conseguinte, nas próprias áreas de responsabilidade dos gerentes e nos programas da qualidade.

Esses dados suscitam dúvidas quanto ao real comprometimento do nível gerencial e suas ações perante as informações levantadas pelo SCQ, uma vez que 15% das empresas pesquisadas alegaram pouca ação frente aos resultados apresentados.

Observa-se também que algumas dificuldades, apresentadas pelas empresas pesquisadas que possuem SCQ, são as mesmas apresentadas pelas que ainda não o possuem: pouca disponibilidade de referências bibliográficas a respeito do tema, pouca troca de experiências sobre a metodologia e sistema de informações contábeis inadequado.

Mais da metade (56%) das empresas que possuem um SCQ adotam as quatro categorias clássicas desta ferramenta (custos de prevenção, de avaliação, de falhas internas e de falhas externas), e o restante as adotam de forma parcial com ênfase nos custos de falhas internas e externas. A ênfase nos custos de falhas se deve, provavelmente, como recomendado por CROSBY (1994), à necessidade de sensibilização da alta e média administração, já que esses custos são os que apresentam maior impacto no grau de percepção dos problemas e melhores oportunidades de redução.

Os principais elementos considerados na composição dos custos da qualidade concentram-se nos custos da mão-de-obra direta (84%), matéria-prima (83%), serviços utilizados (74%) e custos indiretos gerais (*overhead*) (53%). Em grande parte dessas empresas (74%), esses custos são apropriados por centros de custos integrados ao sistema contábil e são apoiados por algumas estimativas em 11% das empresas.

As principais fontes de informação utilizadas, para obtenção de dados sobre custos relacionados com a qualidade, concentram-se em relatórios de não conformidades internas, de não conformidades externas e de avaliação, em,

respectivamente, 76%, 67% e 64% das empresas.

Como o valor absoluto dos custos da qualidade não traz informações tão significativas se analisados isoladamente, verificou-se que a recomendação da literatura (BSI, 1983) de uso de, no mínimo, três bases comparativas que reflitam o desempenho da empresa de diferentes pontos de vista, foi parcialmente confirmado, uma vez que se constatou o uso de uma média de duas bases de referência para cada empresa. As três bases de referência, ou de comparação, mais utilizadas para analisar os resultados obtidos do SCQ, são o custo de fabricação (48%), a receita operacional (41%) e a mão-de-obra direta, medida em termos de custo ou de efetivo (23%). As bases de comparação utilizadas variam dependendo do setor industrial e entre empresas de um mesmo setor, ou seja, de modo geral estão associadas a indicadores já comuns e consolidados na empresa.

A moeda adotada tradicionalmente era e continua sendo o dólar para 59% das empresas que possuem SCQ, principalmente em função de sua estabilidade. O Real já alcança significativos 23% deste universo, demonstrando o reconhecimento da estabilidade desta moeda, condição necessária (BSI, 1983) para o uso desta ferramenta de gestão.

A função organizacional mais apontada como responsável pelo levantamento e análise dos dados sobre Custos da Qualidade é a Engenharia (34%), seguida de um misto de várias funções (19%) e da área de Finanças (17%). Engenharia, aqui, é entendida no seu sentido mais amplo, ou seja, aquela área responsável pela função técnica da empresa.

A área funcional responsável pela manutenção do sistema da qualidade responde pelo SCQ em apenas 8% das empresas e compartilha esse gerenciamento nos casos de gestão por um *mix* de funções. A mesma constatação se aplica ao setor de Contabilidade, o qual responde individualmente pelo SCQ em 11% das empresas. Independente de qual seja a área responsável, o importante é que o SCQ faça parte de uma gestão compartilhada da qualidade.

As principais finalidades na utilização das informações contidas nos relatórios gerados pelo SCQ estão proporcionalmente divididas entre aprimoramento do sistema da qualidade (72%), avaliação do desempenho (65%), controle de custos (62%) e análise de tendências (58%). Vale ressaltar que, de modo geral, todas estas finalidades contribuem para o aprimoramento do sistema da qualidade. Conseqüentemente, em cerca de 85% das empresas a diretoria e as gerências são os alvos principais para envio e conhecimento dos relatórios do SCQ.

Apresentar os resultados do SCQ à alta administração, conforme verificado nesta pesquisa e recomendado pelos autores da área (CROSBY, 1994; FEIGEMBAUM, 1983; JURAN, 1988; BSI, 1983), é uma das etapas fundamentais no processo de implantação do SCQ. É a alta administração, com base na análise das informações dos relatórios, que poderá definir a continuidade ou mudanças nos objetivos traçados para o sistema da qualidade e para o próprio SCQ. E, principalmente, identificar e justificar ações de melhoria sistêmicas. Entretanto, como recomendado por ISHIKAWA (1986), é necessário que tais informações também sejam repassadas ao pessoal de chão de fábrica, como um direcionador e motivador a mais, além da satisfação do cliente, para melhoria da qualidade.

4. Conclusões

Sistema de Custos da Qualidade é, reconhecidamente, uma importante ferramenta de auxílio à gestão da qualidade, conforme FEIGEMBAUM (1983), JURAN (1988) e CROSBY (1994). Ao longo dos anos conceitos de custos da qualidade têm sido desenvolvidos e aperfeiçoados, assim como métodos e experiências de implementação, viabilizando sua utilização e facilitando a comunicação entre os níveis executivo e operacional das empresas. Esse sistema fornece uma linguagem comum, de medição e de avaliação, possibilitando demonstrar que a melhoria da qualidade proporciona incrementos de lucro e produtividade para a

empresa e melhor aceitação dos produtos e serviços pelos clientes.

Das 300 empresas que responderam o questionário, 39% declararam possuir um SCQ, o que evidencia que essa ferramenta de gestão já é utilizada em parcela significativa de empresas cujos sistemas da qualidade estão certificados, ainda que em aproximadamente metade dessas empresas o SCQ encontra-se em implantação.

Também pode-se constatar a tendência crescente de implantação nas empresas certificadas, tendo em vista que dentre as empresas que não possuem SCQ, a grande maioria (82%) planeja ou está analisando a possibilidade de implantação. Observa-se também uma “correlação positiva” entre a evolução da gestão da qualidade e a implantação de SCQ, o que evidencia maturidade na visão de qualidade dessas empresas.

Os maiores obstáculos à implantação ainda estão centrados no desconhecimento da metodologia e em receios quanto a necessidade de uma estrutura contábil complexa. Isso constitui uma visão razoavelmente consolidada e difundida entre as empresas. Entretanto, é razoável admitir que é possível um SCQ implantado e em operação, sem necessidade de grandes adaptações no sistema contábil existente (MATTOS, 1997).

O custeio baseado em atividades (Custo ABC) pode se mostrar uma alternativa facilitadora na sistemática de apuração e contabilização dos custos da qualidade, e na identificação das atividades que não agregam valor (FROSINI & CARVALHO, 1995). Assim, acredita-se que um condicionamento favorável à implantação do SCQ é o aumento da difusão e aplicação de custeio baseado em atividades nas empresas.

Apesar de ser uma ferramenta de gestão relativamente simples e passível de informatização, há de ter-se um mínimo de estrutura material e humana para definição, coleta, compilação, análise e distribuição das informações e para a formulação das correspondentes ações de melhoria, o que, provavelmente, irá dificultar ainda mais a implantação em empresas sem uma estrutura mínima de gestão da qualidade.

Um outro aspecto observado, refere-se à definição da unidade ou área responsável pela estruturação e coordenação do SCQ na empresa. Constatou-se que para esta coordenação, não é essencial que a mesma seja realizada somente pelas áreas de Qualidade e Contabilidade, de forma isolada ou em conjunto. De modo geral, a área funcional responsável pelo SCQ varia muito de empresa para empresa, com predomínio para a área de Engenharia, entendida num sentido *latu sensu*.

Verificou-se que em apenas 26% das empresas que possuem SCQ implantado, as informações são divulgadas ao pessoal de chão de fábrica. Entretanto, muitas das ações de melhoria decorrentes da análise das informações do SCQ, principalmente para correção de falhas locais e não sistêmicas, são realizadas pelo pessoal de nível operacional. Para um comprometimento real de todos com o sistema da qualidade, não seria o momento de romper com a postura de divulgação dos relatórios do SCQ apenas ao nível executivo e gerencial e estender as informações também aos níveis operacionais da empresa?

Observou-se que apenas as empresas do setor automobilístico apresentam, de forma significativa, o uso de SCQ. Uma das prováveis justificativas está na recomendação ou imposição dos clientes (as montadoras em relação às autopeças) e das matrizes das empresas deste segmento. A própria norma QS 9000 impõe a implantação de um SCQ como requisito obrigatório para os fornecedores.

É nas empresas que possuem algum envolvimento com o mercado externo que se observa uma maior utilização de SCQ. Entretanto, a concorrência globalizada exige que as empresas que têm como prioridade apenas o mercado interno também redefinam a forma de gerenciar seus custos e sua qualidade, a fim de se aprimorarem. Afinal, a experiência demonstra que num ambiente competitivo o SCQ se mostra uma ferramenta eficaz, possibilitando um maior conhecimento dos custos das empresas bem

como direcionar as ações de melhoria da qualidade.

Quanto à relação entre a implantação de SCQ e o tempo de existência da empresa, observa-se que apenas naquelas com mais de 10 anos de existência e, conseqüentemente, com uma maior maturidade, há maior ênfase na implantação de SCQ. Por que não iniciar uma empresa já com a implantação de um sistema da qualidade? Por que não gerenciar a qualidade e seus custos por meio da ferramenta SCQ, uma vez que o desempenho em qualidade é tão importante em qualquer fase na vida das empresas?

Por outro lado, é preocupante nas empresas que possuem SCQ implantado, tanto de forma parcial como plena, que em 15% não exista uma atuação gerencial efetiva frente aos resultados apresentados pelo sistema. Da mesma forma que para qualquer ferramenta de gestão, o êxito de um SCQ depende da indução do corpo gerencial à tomada de ações de melhoria a partir dos resultados do mesmo.

O fechamento do país aos produtos estrangeiros bem como o processo inflacionário em que se convivia, provocaram, até então, uma despreocupação tanto com a qualidade dos produtos como com a racionalização dos custos envolvidos. Esta é uma realidade em mudança e que certamente está motivando uma melhor gestão e racionalização dos custos e da qualidade das empresas.

Com a exigência do consumidor brasileiro tendo aumentado com a abertura do mercado e com a possibilidade de acesso a produtos de qualidade superior a preços inferiores ao praticado internamente, as empresas sentem necessidade de melhor administrar seus custos para se manterem competitivas.

Sejam quais forem as razões que estão levando as empresas a iniciarem a apuração dos seus

custos da qualidade, o mercado globalizado determina que a gestão das empresas seja desenvolvida com base em informações e análises variadas e dinâmicas e atreladas a indicadores de desempenho associados às prioridades competitivas do negócio.

Ao que tudo indica, grande parte das empresas certificadas já têm ou estão procurando implantar um SCQ. Quanto às dificuldades para implantação que foram alegadas, as mesmas são pouco sustentáveis. Já existem no país experiências de implantação e material bibliográfico suficientes sobre SCQ para que as empresas interessadas busquem aprender e mesmo realizarem atividades de *benchmarking* na área. Também pode-se dizer que existe no país um espaço razoável para o desenvolvimento de atividades de treinamento e de consultoria na área de custos da qualidade. Deve-se ressaltar que alguns serviços de consultoria em qualidade, em difusão no Brasil, principalmente os que referenciam o modelo japonês, até o momento, pouco priorizam os aspectos de custos da qualidade.

Por fim é importante ressaltar que, embora tenha havido controvérsias entre autores da área da Qualidade, sobre a pertinência do conceito de um possível nível ótimo de investimento em melhoria da qualidade, hoje há concordância entre os autores que esse investimento sempre traz retorno, independente do nível de qualidade em que a empresa se encontre. Os custos da qualidade seriam um poderoso balizador para a melhor alocação desses investimentos, e sua explicitação e difusão na empresa constituiriam uma importante fonte de sensibilização e de motivação para melhoria da qualidade.

Referências Bibliográficas

- BARRETO M.G.P. & SOARES, F.:** “Custos da qualidade: a importância de sua mensuração.” *Controle da Qualidade*, São Paulo, n.49, p.72-82, jun.1996.
- BSI:** *Guide to determination and use of quality related costs (BS-6143)*. London,1983. p.251-265 (Handbook, 22).
- CROSBY, P.B.:** *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.
- FEIGENBAUM, A.V.:** *Total quality control*. 3.ed. ver., Singapore, McGraw-Hill, 1983.
- FROSINI, L.H., CARVALHO, A.B.M.:** “ABC e custos da qualidade”. *Controle da Qualidade*, São Paulo, n.37, p.52-65, jun.1995.
- GARVIN, D.A.:** *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1992.
- ISHIKAWA, K.:** *TQC: estratégia e administração da qualidade*. São Paulo, IM&C, 1986.
- JURAN, J.M. et ali:** *Quality control handbook*. 4.ed., Singapore, McGraw-Hill, 1988.
- LIM, T.E. & STEPHENSON, A.R.:** “Quality costs: not a good description”. *Quality Forum*, v.19, n.2, Jun.1993.
- MATTOS, J.C.:** *Custos da qualidade como ferramenta de gestão da qualidade: conceituação, proposta de implantação e diagnóstico nas empresas com certificação ISO 9000*. São Carlos, UFSCAR, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).
- MATTOS, J.C. et ali:** *Guia para custos da qualidade*. Rio de Janeiro, IBP, 1990. Cap.11.
- NBR ISO 8402:** *Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia*. ABNT, Rio de Janeiro, 1994.
- QUALIDADE TOTAL:** *Quanto custa nossa qualidade?* São Paulo, Maio.1995.
- SINGER, A.J. et ali:** “Quality costing: a state-of-the-art study in the nuclear supplier industry”. *Quality Assurance*, v.15, n.2, Jun.1989.

QUALITY COSTS: ANALYSIS OF COMPANIES WITH ISO 9000 CERTIFICATION

Abstract

This paper describes and analyses how Brazilian companies, whose quality systems are certificated according to international standards, are using Quality Costs as a management tool. It also analyses the main characteristics of Quality Cost Systems and their implementation.

Research was carried out in 919 companies whose quality systems are certificated in accordance with ISO 9001, 9002 or 9003 standards. Questionnaires were mailed to the quality managers of these companies. In total, 300 companies responded to the questionnaire, representing a 33 percent response rate, of which 39% had implemented or were implementing a Quality Cost System. The main observed difficulties were the lack of understanding of the tool and the view that the accounting information system was inadequate.

***Key words:* quality management, quality costs, quality cost system, implantation.**