

OS CUSTOS DA QUALIDADE NO QUOTIDIANO EMPRESARIAL

Frequentemente, os custos associados à qualidade surgem na vida empresarial de uma forma corriqueira, tendendo a passar despercebidos. Assim sendo, utilizar os dados da contabilidade geral, da contabilidade analítica e de documentação interna (por exemplo, reclamações de clientes) para analisar os custos na óptica da qualidade conduz-nos à descoberta de aspectos novos e surpreendentes na vida das empresas. Frequentemente – e lamentavelmente – essa surpresa é desagradável.

O caso / história apresentado a seguir constitui um típico exemplo do que dissemos no parágrafo anterior.

Trata-se de uma empresa – a ZETA, Lda. - que se dedica à consultoria de gestão. Ora, os sócios da empresa, pressionados pelo acréscimo, quer da concorrência quer das reclamações dos clientes, decidiram implementar a título experimental um sistema de apuramento dos custos da qualidade, a vigorar a partir de Janeiro de 2002. Utilizaram, para tal, a Norma Portuguesa (NP 4239), que classifica os custos da qualidade em:

- *Custos da prevenção* - os custos com recursos humanos e materiais que têm por objectivo prevenir falhas / defeitos / anomalias; ou, por outras palavras, que têm por objectivo permitir que tudo saia bem à primeira vez (exemplos: formação dos trabalhadores; manutenção do equipamento);
- *Custos da avaliação* - os custos com recursos humanos e materiais relacionados com ensaios e inspecções destinados a verificar se a qualidade está a ser mantida; ou, por outras palavras, destinados a detectar falhas; podendo ser,
 - *da avaliação interna* - avaliação da qualidade / detecção de falhas em bens, serviços e processos, no interior da organização;

- *da avaliação externa* - avaliação da qualidade / detecção de falhas em *inputs* (matérias, mercadorias e serviços) provenientes do exterior da organização;
- *Custos das falhas* - os resultantes da incapacidade de um produto (bem ou serviço) para satisfazer as exigências da qualidade; ou, por outras palavras, são os custos adicionais que a organização tenha e os proveitos que deixe de ter, por causa das falhas; podendo ser,
 - *das falhas internas* - resultantes da incapacidade de um produto para satisfazer as exigências da qualidade, antes do seu fornecimento (exemplo: reparação de defeituosos e inspecção dessa reparação);
 - *das falhas externas* - resultantes da incapacidade de um produto para satisfazer as exigências da qualidade, após o seu fornecimento; (exemplo: pagamento de indemnizações devido a um serviço mal prestado ao utente ou perda de um cliente por insatisfação do mesmo face ao bem vendido / serviço prestado pela empresa).

No primeiro semestre de 2002 a ZETA ocupava-se com um estudo de viabilidade económica sectorial, que se destinava a um departamento do Estado. O estudo foi contratado por € 60.000; sendo 50% pagos com a assinatura do contrato e os outros 50% pagos mediante aceitação do trabalho efectuado.

A respeito do estudo em apreço, verificaram-se durante o primeiro semestre de 2002, entre outros, os seguintes factos:

- a. um economista da ZETA dedicou-se, durante seis horas, à apreciação de uma análise de mercado encomendada a uma empresa especializada e que se destinava a ser parte integrante do estudo de viabilidade económica sectorial;
- b. o economista supracitado detectou pequenas anomalias na análise de mercado, as quais foram corrigidas por dois técnicos de estatística da ZETA (trabalho que os ocupou durante sete horas);
- c. a análise de mercado, já corrigida, foi reapreciada pelo economista (trabalho que o ocupou durante duas horas);

- d. aproveitando o facto de se realizar um ciclo de conferências abrangendo o sector económico em estudo, onde pontificavam reputados especialistas nacionais e internacionais, a ZETA pagou a participação de um economista seu no evento em causa (o preço de inscrição foi de € 2.500; e o referido economista despendeu, nas conferências, quinze horas do seu horário de trabalho);
- e. um dos sócios despendeu doze horas a avaliar a qualidade do estudo de viabilidade económica sectorial, tendo-se declarado satisfeito com a mesma; pelo que, o trabalho foi enviado para o departamento estatal que o havia encomendado;
- f. o dirigente do departamento do Estado em apreço, seguindo o parecer dos seus assessores técnicos, decidiu não aceitar o trabalho efectuado pela ZETA, declarando-o incompleto;
- g. foi efectuada, imediatamente, uma reunião (que durou quatro horas) em que participaram um sócio da ZETA e o economista responsável pelo estudo de viabilidade económica sectorial, a fim de analisar os motivos da decisão do dirigente público; tendo concluído que a ZETA não dispunha de especialistas internos para elaborar a parte do estudo em falta;
- h. a restante parte do estudo de viabilidade económica sectorial foi imediatamente encomendada a uma outra empresa de consultoria; que necessitou de um mês para a concluir e entregar;
- i. a incapacidade de os sócios e empregados da ZETA preverem a lacuna supracitada, implicou o atraso de um mês na entrega do trabalho e, consequentemente, no recebimento da segunda prestação.

Como a ZETA tem carência de recursos financeiros, valoriza o atraso na entrega do estudo de viabilidade económica sectorial à taxa média de obtenção de recursos financeiros a curto prazo (12,5% ao ano).

A ZETA determinou os seguintes salários horários: técnico de estatística = € 20; economista = € 25; sócio (estimado) = € 37,5.

Ora, qualquer dos factos – triviais - referidos nas alíneas supracitadas contém custos associados à qualidade (no caso das *alíneas f. e h.*, de forma mediata). A apreciação destes custos deve, todavia, ser diferenciada.

A *alínea d.*, referente à participação do economista no ciclo de conferências, representa claramente um *custo de prevenção*. Visa a melhoria do estudo de viabilidade económica sectorial; o que, em terminologia da qualidade, significa prevenir o surgimento de falhas (por erro, por imprecisão, por omissão). É entendido, unanimemente, que os custos de prevenção são imprescindíveis para reduzir, pelo menos, os custos das falhas. Concepções mais arrojadas entendem, até, que a existência de uma cultura de qualidade na organização permite que, a partir de certa altura, a prevenção atinja os seus objectivos em termos de redução dos custos das falhas e da avaliação com um dispêndio relativamente menor. Montante do custo: € 2875, resultante da soma do preço de inscrição com as horas de participação do economista, à razão de € 25 por hora.

As *alíneas a. e e.* representam *custos de avaliação*. No caso da *alínea a.*, trata-se do custo de avaliação da qualidade de algo proveniente do exterior da ZETA, do que resulta classificá-lo como custo da avaliação *externa*. Por seu turno, no caso da *alínea e.*, a avaliação incidiu sobre uma produção da ZETA, do que resulta um custo da avaliação *interna*. Sobre estes custos já existe o entendimento, segundo o qual, os mesmos podem ser reduzidos mediante prevenção adequada; e daí haver quem os inclua no conceito “custos da não-qualidade”, por oposição aos custos da prevenção. No caso em apreço, podemos admitir, por exemplo: (1) que houve alguma incúria na escolha da empresa que elaborou a análise de mercado; (2) que um quadro técnico com melhor formação dispensaria o sócio do trabalho de avaliação final. Montante dos custos: € 600, resultante das horas de trabalho multiplicadas pelas respectivas taxas salariais horárias.

Finalmente, as *alíneas b., c., g. e i.* representam *custos das falhas*. No caso das *alíneas b. e c.*, a correcção e a respectiva apreciação ocorreram antes de o estudo sair da ZETA, do que resulta custos das falhas *internas*. No caso das *alíneas g. e*

i., trata-se de custos verificados após o estudo ter saído da ZETA, do que resulta custos das falhas *externas*. Constituem a categoria mais negativa dos custos da qualidade: as classificações que recorrem ao conceito “custos da não-qualidade” englobam no mesmo, necessariamente, os custos das falhas. Salientamos que a elaboração da restante parte do estudo de viabilidade económica sectorial (entregue a outra empresa de consultoria) não se engloba nos custos da qualidade: este custo teria de existir visto a ZETA não dispor de especialistas internos adequados. Contudo, já haveria custos da qualidade se a intervenção da outra empresa gerasse custos adicionais face a uma intervenção atempada. A referência a esta realidade não é descabida pois a má previsão ou a tentativa míope de evitar custos conduzem, frequentemente, ao surgimento posterior de custos acrescidos com a obtenção de bens e serviços; além de que, estes bens e serviços, visto serem obtidos em condições de urgência, têm frequentemente qualidade inferior à que teriam se fossem obtidos de forma atempada. Montante dos custos: € 893, resultante da soma (1) das horas de trabalho multiplicadas pelas respectivas taxas salariais horárias com (2) o custo financeiro do atraso na entrega do estudo de viabilidade económica sectorial, calculado este de acordo com a fórmula da capitalização em regime de juro simples. Em relação ao custo financeiro, salientamos que é importante a contabilidade analítica ter em consideração este tipo de realidades, quando determina o custo dos produtos.

A soma dos custos de prevenção, de avaliação e das falhas atinge € 4368, ou seja, 7,3% do proveito decorrente do estudo de viabilidade económica sectorial. São frequentes as referências a percentagens em torno dos 10% do proveito, o que justifica – nomeadamente em conjuntura económica desfavorável – um olhar atento sobre os custos da qualidade. E isto sem valorizar o impacto negativo proveniente dos problemas havidos com o estudo... Efectivamente, não terá a ZETA inviabilizado contratos posteriores, do mesmo tipo, com o departamento do Estado? E se o dirigente deste departamento, nalguma reunião com os seus pares, teceu comentários negativos sobre a ZETA?

Bibliografia:

a) livros

- Amat, Oriol (1993), *Costes de calidad y de no calidad*, 2ª edição, s.l. (Barcelona?), EADA Gestión / Ediciones Gestión 2000, pp. 127.
- Fey, Robert & Gogue, Jean-Marie (s.d.), *Princípios de gestão da qualidade*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 587.
- Lesley & Malcolm Munro-Faure (1992), *Implementing total quality management*, London, Pitman Publishing, pp. 300.
- Peyraut, Yves (s.d.), *Gestão racional da qualidade*, Porto, RÉS-Editora, pp. (relevantes) 82-92 e 197-209.

b) revistas

- Jeeves, Andrew (Agosto 1993), “Accounting for quality”, *Total Quality Management*, páginas 21-24.
- Lacey, Phil (Abril 1992), “Discovering hidden truths”, *Total Quality Management*, páginas 107-110.
- Payne, Bernard J. (Abril 1992), “Accounting for improvement”, *Total Quality Management*, páginas 95-98.
- Silva, Victor Paulo Gomes da (Julho 2002), “Análise aos custos da qualidade”, *TOC* (revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas), nº 28, páginas 26-31.
- Sörqvist, Lars (1998), “Measuring the cost of poor quality”, *European Quality*, volume 5, nº 4, páginas 42-47.
- Thomassen, Jean-Pierre (Abril 1992), “The price of wasting time”, *Total Quality Management*, páginas 115-119.

FIM

