

## Qualidade e custos

### Oceano Zacharias

Segundo Feigenbaum, no passado, a qualidade superior era sinônimo de custos altos, mas hoje se sabe que o inverso é verdadeiro, qualidade inferior é sinônimo de refugo, retrabalho, perda de mercado, desperdícios de tempo e mão de obra, ou seja, estar sintonizado com qualidade propicia o uso dos recursos da empresa e conseqüentemente os custos serão reduzidos. Estas idéias ultrapassadas, segundo o autor, advêm da falta de informações ou da dificuldade de se obter os dados referentes aos custos gerados com a qualidade, como também a existência de um paradigma que enunciava que a qualidade não poderia ser medida em termos de custos.

Qualidade insatisfatória significa utilização insatisfatória dos recursos, implicando em desperdícios de material, mão de obra e tempo de equipamento. Por outro lado, qualidade satisfatória significa utilização satisfatória dos recursos e, por conseguinte, custos reduzidos. Após a II Guerra, e até por causa dela, a tecnologia industrial cresceu exponencialmente. Após duas décadas a curva de oferta de produtos já ficava acima da curva de demanda - aqui no Brasil a barreira alfandegária nos impediu de participar desse movimento desde seu início, e por várias décadas os clientes competiam entre si pelos produtos parcamente oferecidos, tornando-se cativos fregueses das empresas que faziam o favor de lhes vender, e a preços cada vez maiores. Nos anos 90 a capacidade instalada dos parques industriais superou em várias vezes o consumo e então o cliente passou a ser disputado pelas empresas.

A condição de oferta maior que demanda provoca um fenômeno, cujo nome é Qualidade - este é o fato. É a situação onde as empresas disputam a preferência de um mesmo cliente que, por conseguinte, torna-se mais seletivo e mais exigente, passa a ter poder de escolha e portanto paga cada vez menos pelo mesmo produto ou serviço que adquire. Qualidade e redução de preços coexistem, e tem mais: se um não existir o outro também não existirá. Soa portanto muito estranho quando um executivo ou um empresário diz que "o mercado exige cada vez mais qualidade mas quer pagar pouco"; a frase correta é "o mercado exige cada vez mais qualidade e quer pagar pouco" - qualidade e redução de preços são dois lados da mesmíssima moeda.

A lentidão com que algumas empresas demoram a entender este fenômeno faz com que tratem a Qualidade como se fosse algo independente dos custos operacionais. Algumas chegam à certificação pela ISO 9001 sem se preocuparem com os custos. A qualidade para essas empresas é interpretada de uma forma que considero um tanto lírica e poética - perdeu-se o norte mercadológico. Qualidade tem que ser entendida como a essência vital do produto ou serviço oferecido, isto é, é o próprio produto ou serviço vendido - e não algo a ser adicionado -, e o preço de venda é parte complementar e impossível de ser desassociada da qualidade.

Explica-se assim o porquê de tantas empresas não terem crescido seu faturamento e muito menos seu lucro, numa época de significativo crescimento econômico global. Nestas organizações reina a fantasia ou de que a qualidade é perfumaria, ou de que a qualidade pode ter uma única pessoa responsável por ela (ao invés da única verdade que a qualidade é responsabilidade de todos, sem exceção, a começar pela Diretoria), ou então até há uma crença forte em qualidade, mas tem um sistema de custeio falho (isto é, utiliza custo contábil para tomadas de decisões gerenciais - o que é um suicídio -, ou então utiliza o sistema de custeio operacional por rateio ou por absorção - o que é também um grande equívoco - ao invés de utilizar o sistema de custeio variável).

Com certeza estas empresas estão fadadas a um fim trágico, do qual só estarão libertas as que incorporarem no seu dia a dia a dualidade simultânea da verdadeira qualidade associada ao correto custeio operacional. Um não viverá sem o outro, e sem ambos a empresa não viverá! A base deste raciocínio está no fato que o Preço de Venda está e estará cada vez menor. Preço é o quanto o mercado

efetivamente paga por um produto - que nem sempre é o que a empresa gostaria de receber, e muito menos o quanto ela coloca em sua tabela; pode colocar o que quiser, interessa o quanto o mercado paga.

É um movimento de vai-e-vem entre a empresa e mercado, buscando encontrar o equilíbrio entre estas duas forças: a do produto oferecido e do preço a ser pago. É algo racional e objetivo - mesmo que às vezes não entendamos o porquê ou quais interesses estão movimentando os preços. A tendência universal dos preços de venda em moeda forte, como o euro ou o dólar é ser cada vez menor, exceção feita a monopólios, oligopólios, cartéis e estado de guerra. Esta tendência de preços cada vez menores é uma condição imutável, é uma lei natural e milenar do mercado - nada pode ser feito para contrariar ou deter, e nada tem a ver com globalização, que no entanto é um catalisador desse processo. Países em condição inflacionária ou que dela há pouco saíram têm muita dificuldade para assimilar este fato. O mundo caminha através de preços cada vez menores, e não por aumentos de ganhos sem a respectiva contrapartida de incremento de produtividade.

Para entendermos melhor isso, é importante conceituar o que é Valor, Custos e Lucro, e suas inter-relações. Valor é o quanto uma empresa ou pessoa física estaria disposta a desembolsar por um produto. Como pode depender do momento e da situação, às vezes torna-se algo pessoal e subjetivo. É aí que está a essência do conceito de "agregar valor": quanto mais a empresa conhece seu cliente e seu mercado, mais valor ela consegue agregar ao seu produto e, portanto, o processo de venda passa a ser mais eficiente: o cliente compra tão mais rapidamente quanto maior for a diferença entre o Valor e o Preço.

Custo Operacional refere-se ao quanto a empresa "desembolsa" direta e indiretamente para produzir uma determinada quantidade; aí estão inclusos a matéria-prima, os insumos, a mão-de-obra, o aluguel, a manutenção, os impostos, os custos de estocagem, os custos financeiros etc. Por outro lado, há certas perdas como retrabalho, desperdícios, cliente não atendido, venda perdida, mau atendimento, improdutividade, reclamação, espera, etc. enfim os custos da não qualidade, que são de difícil mensuração, raríssimas vezes computados, e impactam diretamente no custo operacional da empresa, sem que a empresa deles se dê conta -aí está o problema.

Lucro é, em primeira instância, a diferença entre Preço e Custo. Se o mercado está continuamente reduzindo o preço, então a empresa só tem uma saída: reduzir o custo para garantir a margem de negociação e de rentabilidade. As últimas décadas mostraram formas distintas de se calcular e interpretar o lucro de uma empresa.

O cálculo do lucro foi, por muitos anos, uma porcentagem a ser acrescida ao custo, e portanto uma componente do preço de venda. Áureos tempos de ganhos. A fórmula era "custo mais lucro desejado igual preço de venda ( $C + L = P$ )" - assim nascia o preço que o cliente, freguês, humildemente se prontificava pagar através de um pedido de compra (que humilhante...) - era a época de um C.I.P. tecnocrata que apenas burocraticamente avalizava novas determinações de preço, num mercado de baixa oferta e demanda garantida.

Hoje a tecnologia e a conquista da produtividade inverteram a condição do mercado com ofertas acima da demanda e, com isso, o mercado passou a determinar o preço de venda. Como os custos até então não foram devidamente tratados, então o lucro é o que sobra entre o que se recebe ( $P$ ) e o que se tem a pagar ( $C$ ).

A partir de agora se apresenta uma terceira condição entre Preço, Custo e Lucro. Já vimos que o preço é uma determinante do mercado. Por outro lado, o lucro deveria ter uma relação com o capital envolvido - capital, fluxo financeiro, situação contábil, pesquisa & desenvolvimento, know-how, domínio tecnológico, capital humano, carteira de clientes, negócios futuros, etc. - e deveria ser uma porcentagem deste Capital (no mínimo a taxa que o mercado financeiro paga).

Sob esta nova ótica, o Custo passa a ser a resultante, que determina o custo máximo tolerável para trabalhar - parâmetro essencial para as metas e objetivos da empresa. A determinação da lucratividade é

que deve ser base para alinhamento do custo, e não o contrário como geralmente se faz. E em Gestão Empresarial existe uma técnica científica, denominada Pesquisa Operacional Aplicada, para se determinar qual a expectativa de lucratividade de uma organização. Esta é a grande sacada para quem deseja dar um salto competitivo.

E por que uma organização tem tanta dificuldade de reduzir seus custos? Nosso trabalho em centenas de empresas detectou os seguintes motivos: Geralmente as ações são para cortar custos ao invés de gerenciá-los. Cortar é imediatista, momentâneo e até temperamental, portanto não leva a resultados eficazes.

Age-se por departamento, ao invés de se trabalhar por processo. A visão departamentalizada não permite uma visão global do problema, e a ação torna-se limitada. Miopia na abordagem dos problemas. Busca-se atacar o que se vê, como se por acaso o que se vê fosse toda a realidade! Há uma infinidade de problemas escondidos que só uma metodologia apropriada permite detectá-los.

Na verdade, a redução dos custos operacionais numa empresa deve ser abordada sistemicamente sob três enfoques distintos e complementares: eliminar causas de problemas, evitar erros e melhorar resultados - a este trinômio denominamos Gerenciar Custos. Perda de matéria-prima, erro no corte, interpretação errada do desenho, erro na marcação, ordens de fabricação erradas, erro na nota fiscal... Afinal, problemas, erros e desperdícios existem em todas as empresas, sem exceção. A diferença não está aí, e sim na forma como estes erros são mais aceitos ou menos. De um lado, admitir que "errar é humano" colabora para que seja uma eterna desculpa; por outro lado, tratar os erros apenas como incompetência das pessoas sem considerar que a causa principal é a ausência de uma metodologia ou de um procedimento é uma análise muito simplista. Empresas de sucesso (sucesso, não sorte!) têm, sem exceção, metodologias de solução de problemas no seu dia-a-dia; nelas busca-se evitar continuamente que o mesmo problema volte a se repetir.

Veja agora algo muito importante: 90% dos problemas numa empresa - e até na sociedade - não são resolvidos por erro na definição do próprio problema, isto é, erra-se de início na própria formulação de qual é o verdadeiro problema - e a partir daí todo o restante também estará errado. Para clarear esta questão, vamos primeiro definir o que é problema: "Problema é o resultado indesejável de um trabalho". Portanto, problema é efeito, fim ou consequência; como é efeito, não adianta "atacar o problema" como se diz comumente - deve-se detectar e eliminar suas causas! Eis algumas dicas para solucionar problemas:

Pesquise e investigue o motivo, a causa daquele problema. Uma boa técnica é perguntar-se: "Por que aconteceu isto?", e depois perguntar de novo, e de novo. Após três ou quatro vezes você já deve ter chegado muito próximo da verdadeira causa.

Nunca acredite em soluções que acompanham o problema: ou ela não é a solução, ou aquele não é o verdadeiro problema. Por exemplo: "o problema de atraso na emissão de nota fiscal é falta de computador". Analise a incoerência: se o problema fosse falta de computador, então falta de computador seria pela nossa definição de problema um "resultado indesejável", o que não é verdade - portanto este não é o problema. Além do mais, como pode o enunciado de um problema conter sua própria solução?

Medir, medir, medir - e assim avaliar sobre informações. Contra fatos não há argumentos. Metodologia de solução de problemas contempla: Medir (quantificar) o problema; Analisar possíveis causas; Planejar eliminação das causas, e; Medir e acompanhar para certificar que a causa foi eliminada.

Acredite: solucionar e eliminar problemas requer metodologia. Ler um ou dois livros sobre o assunto e acreditar que o uso das Ferramentas da Qualidade (gráficos, paretos, brainstorming etc.) vão resolver algo é um ledão engano. Estas ferramentas são "ferramentas", e não metodologias.

Registre o problema ocorrido: o que ocorreu, onde, como aconteceu etc. Estes registros formam uma história com dados precisos sobre os erros e possíveis soluções determinadas, evitando assim que com o passar do tempo as pessoas esqueçam o assunto e recaiam no mesmo erro. A ISO 9001 tem uma excelente forma de abordar este tema, denominada Tratamento de Ocorrências.

E como fazer isso? Trata-se de ações a serem incorporadas à empresa com o intuito de se evitar que erros aconteçam. Deseja-se que a produção não cometa erros de interpretação do desenho, que a rastreabilidade funcione, que não ocorram descontos errados ou não autorizados, que a montagem faça corretamente o solicitado pelo cliente, que a identificação na embalagem esteja correta, etc. Por acaso você não deseja isto?

A forma eficaz de se evitar erros é ter procedimentos padronizados e efetivamente implantados na empresa - desde vendas, recebimento, projeto, produção, testes, expedição, assistência técnica, etc. Não existe outra saída. A dificuldade nesta etapa do trabalho é fazer com que as pessoas envolvidas sigam os procedimentos - uma grande parcela delas (em alguns casos inclusive os gerentes...) não tem o mínimo interesse que se realize esta condição: afinal, é muito mais fácil encontrar desculpas em um ambiente de trabalho desorganizado do que em uma situação de disciplina, limpeza e organização.

Agora é que chegou verdadeiramente a hora de se trabalhar para crescer (até então o objetivo era eliminar e evitar erros e desperdícios, portanto diminuir perdas). Melhorar resultados significa trabalhar para ganhar mais. Estamos falando de se buscar a otimização da produção através de técnicas modernas de planejamento fartamente utilizadas por todas as empresas expressivas do mercado, implantar medições para a melhoria da produtividade dos setores que são os gargalos da produção, técnicas consistentes para planejamento e administração de vendas e ações direcionadas ao crescimento comercial da organização.

A dificuldade é de âmbito comportamental - melhoria é um processo cultural. E de fato não é simples. Por isso a estratégia é começar pela redução de erros e desperdícios, em seguida buscar implantar procedimentos (ISO 9000), e então gradativamente ir trabalhando os conceitos de melhorias. E não há outra forma de ganhar este jogo: é reduzir ou morrer, mais cedo ou mais tarde!

#### Entendendo os custos da má qualidade

O custo da qualidade pode ser definido como o custo resultante dos recursos empregados para a obtenção da qualidade. A existência de custos relacionados com a não-qualidade resulta sistematicamente num acréscimo mais ou menos relevante nos custos operacionais, que dadas as características desses acréscimos, acaba por complicar o apuramento dos custos totais envolvidos. Importa, então, compreender que custos estão associados à prática de uma política de qualidade no seio de uma empresa e identificar a relação existente entre estes e os custos decorrentes da não-qualidade. Os custos totais operacionais resultam, não só dos recursos financeiros relacionados de forma direta e positiva à função qualidade, mas também dos custos resultantes de falhas desta função.

Os custos operacionais da qualidade podem então ser definidos como o somatório entre os recursos (capitais e trabalho) empregados diretamente e de forma positiva pela função qualidade e o sobre custo (capitais e trabalho) conseqüente da não-qualidade. A partir desta definição inicial podem-se classificar, definir e dividir todos os custos operacionais da qualidade.

Calcular os custos de uma má qualidade é um pouco mais difícil que determinar os custos de um mau serviço, embora haja argumentos que defendem a utilização da mesma fórmula. Afinal, quando se oferece um produto ou um serviço de má qualidade, perdem-se clientes atuais e futuros. Há quatro fatores que identificam os custos de uma má qualidade:

Custos de desempenho - É um custo associado à produção de algo livre de erros e que não precise ser refeito ou trabalhado de novo.

Custos de refazer ou de fracassar - O custo de fazer algo vezes sem conta. Reparar, trabalhar de novo e corrigir erros, pode significar mais de 50% de custos da empresa. Outro fator a ser incluído é o custo de retribuir ou reparar coisas ao cliente.

Custos de detecção - O custo de detectar ou descobrir problemas de qualidade. Inclui custos de inspeção, salários e outros procedimentos extras que contribuem para detectar problemas ainda na empresa.

Custos de prevenção - O custo de identificar danos de qualidade, antes de chegarem à vulgarmente chamada fase de inspeção de qualidade ou de controle de qualidade. Estes custos são minimizados sempre que um trabalhador conseguir inspecionar o seu próprio trabalho. Estes custos podem ser incorporados no fator de detecção de custos.

Estes são os quatro fatores que devem ser analisados, de modo a determinar os custos de má qualidade. Mas a qualidade propriamente dita não custa, paga-se. Urge, portanto necessário determinar quanto custará ter produtos e serviços de qualidade, analisando a sua posição nestas cinco áreas chave:

Preço - A alta qualidade e o melhor serviço permitirão cobrar mais pelos seus produtos e serviços. Há estatísticas que o comprovam.

Lucro - A verdadeira qualidade, que é a prevenção dos erros à primeira tentativa, segundo as expectativas dos clientes, leva à redução dos custos e ao aumento das vendas. O resultado, especialmente quando combinado com preços altos, é o aumento dos lucros.

Participação no mercado - Sabe-se que uma maior qualidade significa maior quota de mercado. Mesmo que se cobre mais por um produto ou serviço, as pessoas estão dispostas a pagar o preço, simplesmente por saberem que estão a receber qualidade e valor em troca do seu dinheiro.

Custo - A melhoria da qualidade diminui os custos de produção, porque só se trabalha o produto uma vez. A má qualidade aumenta os custos de produção, porque se trabalha o produto vezes sem conta, a refaz-lo ou a repara-lo, tentando manter o cliente.

Marketing e publicidade - Os custos relativos a estes itens diminuirão devido a dois fatores: primeiro, começará a vender mais, portanto, o custo efetivo por venda diminui, mesmo que a sua publicidade aumente; segundo, o seu discurso de marketing e negócio aumenta, diminuindo assim os custos de publicidade.

Outro ponto a considerar, sobre os custos de uma má qualidade, é o custo do cliente, por realizar negócios com a empresa. Quanto tempo, esforço e dinheiro deverá um cliente gastar para fazer a primeira compra e depois regressar para levantar o produto reparado ou substituído? Estes custos também deverão entrar nos cálculos. Quando se combinam todos os fatores relativos aos custos de um mau serviço ao cliente e de uma má qualidade, começamos a perceber quão importante é oferecer o melhor dos dois. Pode-se perder muito dinheiro, mas não é apenas com medidas de corte no orçamento que será recuperado. Até porque o objetivo não é reduzir o custo da empresa, mas reduzir o custo por unidade produzida.

Resumindo, dois pontos merecem extrema atenção: primeiro: não se fazem reduções de custos se o sistema utilizado for incorreto (contábil ou absorção); segundo: a melhoria da qualidade necessita de investimentos, mas à medida que o grau de qualidade aumenta reduz-se o custo da não conformidade, resultando na somatória uma real redução do custo total. Por isso que as empresas que melhoram a qualidade e o serviço ao cliente percebem uma contenção de custos e um aumento de lucratividade.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial - qualidade, planeamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® - [www.quality.eng.br](http://www.quality.eng.br)