
Custos da qualidade: diagnóstico nas empresas com certificação ISO 9000

*Jarbas Cesar de Mattos
José Carlos de Toledo*

Recebida em dezembro/97

Como melhorar se não medir? Para que medir se não forem provocadas ações de melhoria ou contenção de algum problema? As medições **provocam** ou estimulam as pessoas a tomarem alguma atitude? Quanto custa a perda de um cliente por problemas de qualidade?

Uma das ferramentas de gestão da qualidade chamada de **Custos da Qualidade** procura auxiliar na resposta a essas questões, por meio da quantificação e da análise das categorias de custos especificamente associados a ganhos e perdas no processo de obtenção da qualidade: custos de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas.

O tema Custos da Qualidade não é recente, mas é ainda pouco conhecido no Brasil. O assunto foi introduzido no País na década de 70 de forma incipiente por algumas empresas multinacionais, mas só recentemente, com a questão da qualidade ganhando mais relevância, propiciou-se maior divulgação e, conseqüentemente, maior número de processos de implantação dessa ferramenta.

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

A existência de Sistema de Custos da Qualidade (SCQ) não é um requisito para a certificação do sistema da qualidade, mas, ao que tudo indica, uma empresa nessa situação possui ambiente mais propício para a implantação dessa ferramenta de gestão.

Na abordagem da GQT, o SCQ contribui para a avaliação dos custos de obtenção e de perdas de qualidade, bem como para a promoção de ações contínuas de melhorias em todo o sistema produtivo de uma empresa.

Por SCQ entende-se toda a administração dos custos relacionados com a gestão da qualidade, baseada em um sistema de identificação, coleta, tratamento, análise e controle desses mesmos custos. Os objetivos de qualquer SCQ são a identificação de áreas com problemas quanto à qualidade e o direcionamento dos esforços para o aperfeiçoamento da mesma, obtendo como conseqüência a redução dos custos operacionais.

Apesar de o SCQ ter-se difundido por diversas empresas no Brasil e despertado o interesse nos meios acadêmicos, existem poucas informa-

Jarbas Cesar de Mattos, graduado em Engenharia Eletrônica e Computação pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, *Certified Quality Engineer* pela *American Society for Quality Control* (Estados Unidos) e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, é Consultor em Gestão Empresarial, Professor Adjunto e Coordenador do Departamento de Administração da Universidade Paulista em Ribeirão Preto e Araraquara — São Paulo, respectivamente.
Fax: (016) 236-9808
E-mail: jc_mattos@zipmail.com.br

José Carlos de Toledo, Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, é Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.
Fax: (016) 271-2081

ções sobre sua implantação. Tem sido objeto de muitos artigos e textos conceituais (Feigenbaum, 1983; Juran, 1988; Crosby, 1994), mas são poucos os trabalhos relatando sua implantação e sua difusão no País. Em sua maioria, são artigos apresentando definições e a importância do SCQ, datados de meados da década passada. As pesquisas existentes constituem, basicamente, estudos de caso, tanto no Brasil como em outros países.

Todavia, com todos os benefícios supostamente advindos da implantação dessa ferramenta, será que as empresas brasileiras estão mensurando seus custos da qualidade? As indicações nesse sentido (Barreto & Soares, 1996; *Qualidade Total*, 1995), ou seja, a existência de empresas que utilizam um SCQ, apontam para quantidade incipiente. São apresentadas várias possíveis razões, mas não há uma conclusão formada, nem uma discussão dos fatores que poderiam propiciar o uso de um SCQ.

A análise da situação descrita leva a acreditar que, para a implantação dessa ferramenta, além de **fatores externos**, como por exemplo a pressão de mercado e de clientes específicos, seria necessário um **ambiente interno adequado** em que um **sistema da qualidade** implantado e um **sistema de informações contábeis**, também adequado a essa ferramenta, possibilitariam a implantação e a demonstração dos custos da qualidade da empresa. Isso serviu como motivação e indicação para as pre-

missas deste artigo, as quais foram confirmadas em pesquisa de campo (Mattos, 1997).

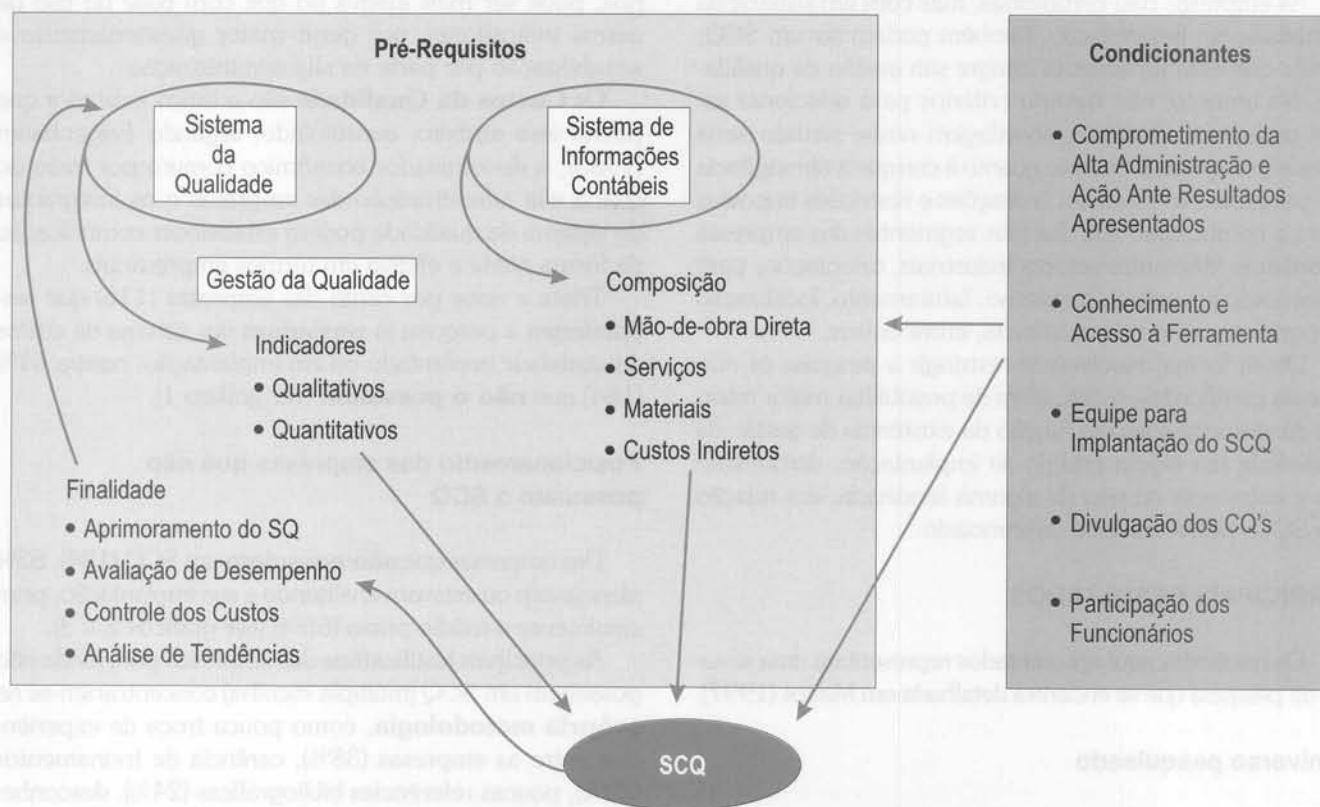
No entanto, O SCQ é focalizado apenas entre os requisitos da ISO 9004 e da QS 9000, norma ainda recente e em implantação nas empresas. Dessa forma, como provavelmente a pressão dos clientes para a implantação dessa ferramenta não seria em quantidade suficiente, descartou-se essa hipótese quando do início do trabalho.

Focalizou-se, então, o estudo nos dois fatores internos, **sistema da qualidade** implantado e **sistema de informações contábeis** adequado, que, se atendidos, aumentariam as chances das empresas possuírem um SCQ. Com essas premissas consideradas, partiu-se para a pesquisa de campo.

Na figura a seguir constam as premissas e os condicionantes que, acredita-se, podem dificultar ou facilitar a implantação do SCQ.

OBJETIVO

O objetivo principal neste trabalho é verificar a existência e o estágio atual do Sistema de Custos da Qualidade como ferramenta de gestão da qualidade nas empresas brasileiras cujos sistemas da qualidade estejam implantados e certificados, conforme normas internacionais. Procurou-se avaliar o processo de implantação do SCQ, as



Premissas da Pesquisa de Campo

características do SCQ implantado e as principais dificuldades para a implantação dessa ferramenta de gestão.

METODOLOGIA

Por meio de um levantamento tipo *survey*, procurou-se saber como as empresas com sistema da qualidade certificado conforme as normas ISO 9000 e, muito provavelmente, com as premissas anteriormente definidas aplicam essa ferramenta de gestão. Esse tipo de estudo possibilitou identificar a situação de implantação do SCQ em uma amostra significativa de empresas.

A coleta de dados foi feita no segundo semestre de 1996 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 as normas da série ISO 9000 (ABNT, 1996). Empresas essas que, muito provavelmente, teriam os dois fatores internos atendidos, mesmo que parcialmente.

Foram identificados, por meio da amostra obtida, as empresas possuidoras de SCQ, os principais obstáculos encontrados em sua implantação e as características principais da ferramenta. Naquelas que não o possuíam, verificou-se a intenção de implantá-lo ou não.

As empresas não-certificadas, mas com um sistema da qualidade em implantação, também podem ter um SCQ, desde que essa ferramenta integre sua gestão da qualidade. No entanto, não haveria critérios para selecionar essas empresas. Qualquer abordagem nesse sentido seria passível de questionamento quanto à completa abrangência da pesquisa e às possíveis limitações e restrições impostas para a composição dos diversos segmentos das empresas brasileiras: diferentes setores industriais, orientações para o mercado interno ou o externo, faturamento, localização geográfica, tempo de existência, entre outros.

Dessa forma, resolveu-se restringir a pesquisa às empresas certificadas, o que, além de possibilitar maior retorno das informações em função da existência de gestão da qualidade em algum estágio de implantação, demonstraria a existência ou não de alguma tendência, em relação ao SCQ, nesse universo diferenciado.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados representam uma síntese da pesquisa que se encontra detalhada em Mattos (1997).

Universo pesquisado

Dos 919 questionários enviados, 300 retornaram representando aproximadamente 33% do universo pes-

quisado. A maioria das questões desse instrumento de coleta de dados permitia respostas com múltipla escolha.

O maior número de questionários respondidos correspondeu a 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% (175) possuíam uma gestão da qualidade já implantada, enquanto 42% (125) a possuíam de forma ainda parcial ou em implantação. Em outras palavras, apesar de certificadas, pouco mais da metade das empresas possuíam uma gestão da qualidade plenamente implantada.

Entende-se por gestão da qualidade a parte da função gerencial de uma organização destinada a coordenar os esforços e recursos (materiais, organizacionais e humanos) para a obtenção da qualidade de seus produtos e serviços. A implementação da gestão da qualidade envolve todos os setores da organização.

Setenta e nove por cento das empresas respondentes afirmaram possuir indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos e 87% disseram acreditar que esses indicadores provocam ações de melhoria na empresa, confirmando sua necessidade na estrutura de gestão da qualidade.

Para 93% das empresas a gestão da qualidade baseada em indicadores quantitativos, mas com aspectos monetários, pode ser mais efetiva do que com base no uso de outros indicadores, por gerar maior questionamento e sensibilização por parte da alta administração.

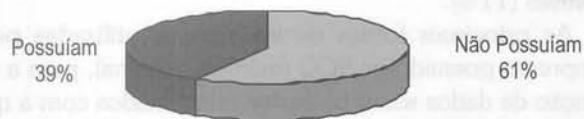
Os **Custos da Qualidade** são o único indicador que possui esse atributo, constituindo, segundo Feigenbaum (1983), o denominador econômico comum por meio do qual a alta administração das empresas e os integrantes do sistema da qualidade podem estabelecer comunicação de forma nítida e efetiva em termos empresariais.

Trinta e nove por cento das empresas (116) que responderam à pesquisa já **possuíam** um sistema de custos da qualidade implantado ou em implantação, contra 61% (184) que **não o possuíam** (ver gráfico 1).

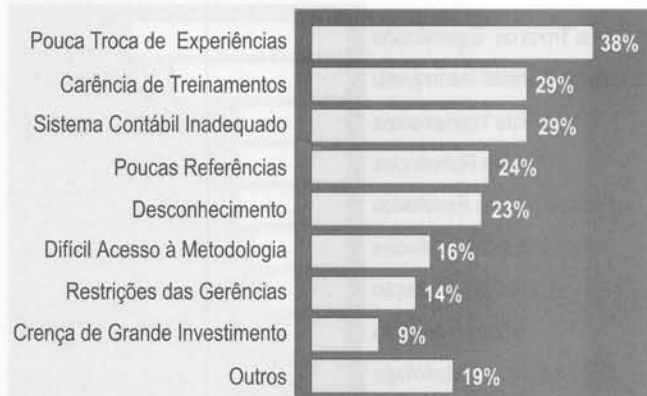
Posicionamento das empresas que não possuíam o SCQ

Das empresas que **não possuíam** um SCQ (184), 83% planejavam ou estavam analisando a sua implantação, principalmente a médio prazo (65%) (ver gráficos 2 e 3).

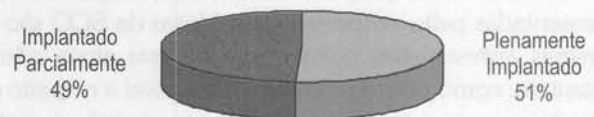
As principais justificativas das empresas para ainda não possuírem um SCQ (múltipla escolha) concentraram-se na **própria metodologia**, como pouca troca de experiências entre as empresas (38%), carência de treinamentos (29%), poucas referências bibliográficas (24%), desconhecimento (23%) e difícil acesso à metodologia (16%), somadas às deficiências de seu sistema de informações contábeis

Sistema de Custos da Qualidade**Gráfico 1: Existência do SCQ****Irá Implantar?****Gráfico 2: Intenção de Implantar o SCQ****Prazo para a Implantação****Gráfico 3: Prazo para a Implantação do SCQ**

(29%) (ver gráfico 4). A alegação de desconhecimento da ferramenta de gestão aqui referenciada parece inconsistente à primeira vista, já que 90% das empresas que responderam ao questionário tinham algum grau de conhecimento da mesma. Assim, o desconhecimento é parcial e deve ser interpretado como não-domínio ou não-conhecimento suficiente da ferramenta.

Principais Dificuldades**Gráfico 4: Empresas Sem SCQ: Principais Dificuldades para a Implantação****Características do SCQ nas empresas que o possuíam**

Das empresas que possuíam um SCQ (116), aproximadamente metade (51%) já o tinham plenamente implantado (gráfico 5) e abrangente a todas as áreas e todos os processos da empresa (75%), ou seja, o sistema não estava restrito a uma área ou um plano piloto.

Situação do SCQ**Gráfico 5: Situação do SCQ Implantado**

Considerando que a implantação e a própria certificação do sistema da qualidade dessas empresas são recentes, é muito provável que a implantação do SCQ também seja recente. Espera-se que, a despeito das dificuldades, ele evolua nas empresas que não o tinham implantado plenamente.

As principais dificuldades encontradas na implantação do SCQ (múltipla escolha) pelas empresas que utilizavam essa ferramenta foram, além das referentes à própria metodologia (pouca troca de experiências [30%], carência de treinamentos [15%] e poucas referências [15%]) e ao sistema contábil deficiente (sistema de informações contábeis inadequado [24%]), quanto à ação gerencial, como pouca ação ante os resultados apresentados pela ferramenta (15%), restrições das gerências (13%) e receios de divulgação dos relatórios do SCQ (11%) por parte das gerências e possíveis conseqüências desfavoráveis (ver gráfico 6).

Principais Dificuldades

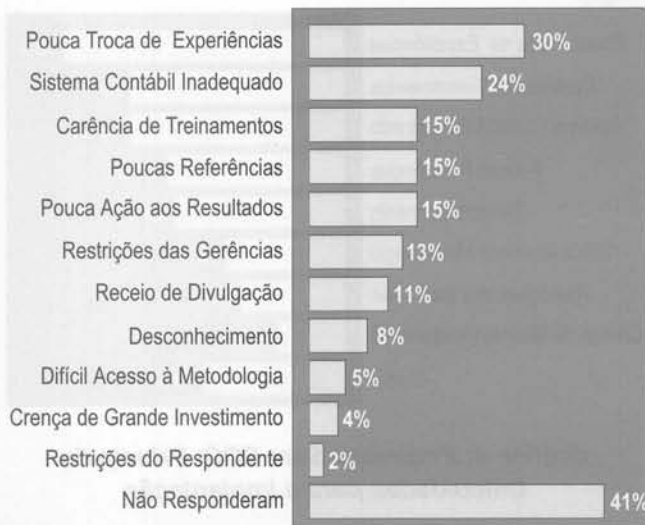


Gráfico 6: Empresas Com SCQ: Principais Dificuldades na Implantação

Parte dos motivos para tanto, conforme observado por Feigenbaum (1983), está no fato de alguns gerentes relutarem em encorajar a medição dos custos da qualidade. Eles temem que tal indicação possa conduzir a reduções drásticas e menos sensatas nesses custos e, conseqüentemente, nas próprias áreas.

Isso demonstra que, em sua maioria, as justificativas apresentadas pelas empresas possuidoras de SCQ são as mesmas apresentadas pelas empresas que ainda não o possuíam, como pouca referência disponível a respeito do assunto, pequena troca de experiências quanto à metodologia e sistema de informações contábeis inadequado. Porém, surgem algumas dúvidas quanto ao verdadeiro comprometimento gerencial e suas ações perante as informações levantadas pelo SCQ.

Cinqüenta e seis por cento das empresas possuidoras de SCQ adotaram as quatro categorias clássicas da ferramenta (custos de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas) e as 44% restantes adotam-nas de forma parcial com ênfase nos custos de falhas internas e externas. A ênfase nos custos de falhas deve-se, provavelmente, como observado por Teixeira & Lemes (1993), à necessidade de sensibilização das alta e média administrações, já que esses custos são os que apresentam maiores impactos e oportunidades de redução.

Ainda conforme a pesquisa, os elementos considerados na composição dos custos da qualidade (múltipla escolha) concentraram-se na mão-de-obra direta (84%), materiais empregados (83%), serviços utilizados (74%) e custos indiretos gerais [overhead] (53%), apropriados em grande parte (74%) por centros de custos integrados ao

sistema contábil da empresa e apoiados por algumas estimativas (11%).

As principais fontes de informação utilizadas pelas empresas possuidoras SCQ (múltipla escolha), para a obtenção de dados sobre os custos relacionados com a qualidade, concentraram-se em relatórios de não-conformidades internas (até 76%), de não-conformidades externas (até 67%) e de avaliação (até 64%).

Como o valor dos custos da qualidade não traz informações tão significativas se analisadas isoladamente, verificou-se que a recomendação (Teixeira & Lemes, 1993) de uso de no mínimo três bases comparativas, que refletissem o desempenho da empresa de diferentes pontos de vista, foi parcialmente confirmada, uma vez que foi constatada a média de aproximadamente **duas bases** para cada empresa possuidora de SCQ. As três principais bases de referência, ou de comparação, mais utilizadas para analisar os resultados obtidos no SCQ eram o custo de fabricação (48%), a receita operacional (41%) e a mão-de-obra direta, medida em termos de custo ou de efetivo (23%).

Vale ressaltar que as bases comparativas selecionadas variam dependendo do produto e do tipo de fabricação da empresa. Em outras palavras, as bases de referência têm de ser indicadores já comuns e respeitados na empresa e não isolados, para evitar-se análises restritas.

Para 59% das empresas possuidoras de SCQ, a moeda adotada tradicionalmente era o dólar, principalmente por causa de sua estabilidade, necessária para essa ferramenta de gestão. O Real alcançou significativos 23% desse universo. Nove por cento utilizavam essas duas moedas ao mesmo tempo e 9% uma outra base monetária.

A unidade organizacional mais apontada como a responsável pelo levantamento e pela análise dos dados sobre Custos da Qualidade foi a Engenharia (34%), seguida de um misto de várias funções (19%) e da área de Finanças (17%). A área responsável pela função Qualidade participou de forma isolada em apenas 8% e também compõe as funções mistas. O mesmo se aplica à Contabilidade (11%). Engenharia é entendida aqui no seu sentido mais amplo, ou seja, aquela área responsável pela função técnica da empresa. Entretanto, não foi verificado se nessas empresas a área de Engenharia era a responsável pela função Qualidade.

As principais finalidades da utilização das informações contidas nos relatórios gerados pelo SCQ (múltipla escolha) estavam 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 todas essas finalidades contribuem para o aprimoramento do sistema da qualidade. Conseqüentemente, a diretoria (85%) e as gerên-

cias (87%) eram os alvos principais (múltipla escolha) para o envio e o conhecimento dos relatórios do SCQ.

Apresentar os resultados do SCQ à alta administração, conforme verificado nesta pesquisa e também observado por Teixeira & Lemes (1993), é uma das etapas fundamentais do processo de implantação do SCQ. Ela, com base nas informações recebidas, poderá definir a continuidade ou não dos objetivos traçados para o sistema da qualidade e para o próprio SCQ.

Características das empresas pesquisadas ante o SCQ

Verificou-se que, dentre as empresas possuidoras de gestão da qualidade (GQ) plenamente implantada, o percentual das que também possuíam um SCQ era de 44%, enquanto entre as que estavam implantando a gestão da qualidade ele era de 31% (ver gráfico 7).

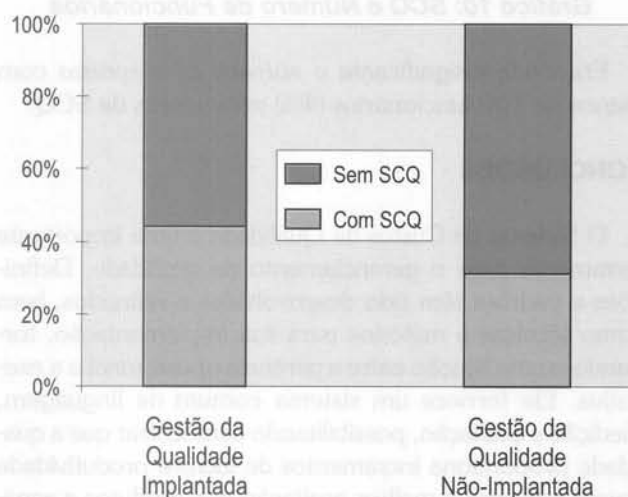


Gráfico 7: SCQ e Gestão da Qualidade

O SCQ é uma importante ferramenta de gestão da qualidade, o que pôde ser confirmado pela tendência demonstrada, favorável à sua implantação, nas empresas possuidoras de GQ totalmente implantada.

As empresas possuidoras de SCQ encontravam-se concentradas em 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%), os principais pólos industriais do País.

À época da pesquisa, o setor industrial mais significativo no que diz respeito à utilização de SCQ era o automobilístico, respondendo por 20% de todas as empresas possuidoras dessa ferramenta. O índice de utilização da ferramenta chegou a 82% do total das empresas desse setor participantes da pesquisa (ver tabela a seguir).

SCQ e Setores Industriais

Setores	Total de Empresas	Empresas Com SCQ	
		Número	Porcentagem
Automobilístico	28	23	82
Máquinas e Equipamentos	24	16	67
Metalúrgico	47	16	34
Eleto-Eletrônico	43	13	30
Químico/Petroquímico	46	12	26
Plástico/Borracha	17	6	35
Alimentos	11	4	36
Outros	84	26	31
Total	300	116	39

Como pode ser observado na tabela, salvo nos setores automobilístico e de máquinas e equipamentos, ainda é restrita a difusão do SCQ como ferramenta de gestão da qualidade nos principais setores industriais do País.

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 QS 9000, impostos por essas montadoras aos seus fornecedores, têm como requisito obrigatório um SCQ implantado até fins de 1997, de maneira a possibilitar a continuidade do fornecimento.

Setenta e sete por cento das empresas com SCQ implantado tinham como prioridade a atuação nos mercados externo e interno (misto). Nesse segmento (misto), quase metade das empresas (46%) tinham um SCQ implantado de forma parcial ou plena.

Por outro lado, das empresas cuja prioridade era o mercado interno, 75% não possuíam SCQ, enquanto apenas 25% o possuíam. Assim, pode-se concluir que as empresas com prioridade para o mercado interno não utilizam, de maneira efetiva, o SCQ como ferramenta de gestão para aumentar a sua competitividade.

Em relação ao faturamento, a maior concentração de utilização do SCQ foi encontrada nas empresas com faturamento anual significativo, de US\$ 50 milhões a US\$ 100 milhões e US\$ 100 milhões a US\$ 500 milhões (ver gráfico 8).

Constatou-se que 48% das empresas pertencentes a essas duas faixas possuíam SCQ implantado, representando 46% de todas as empresas com SCQ implantado parcial ou plenamente.

SCQ versus Faturamento Anual
(Em US\$ Milhões)

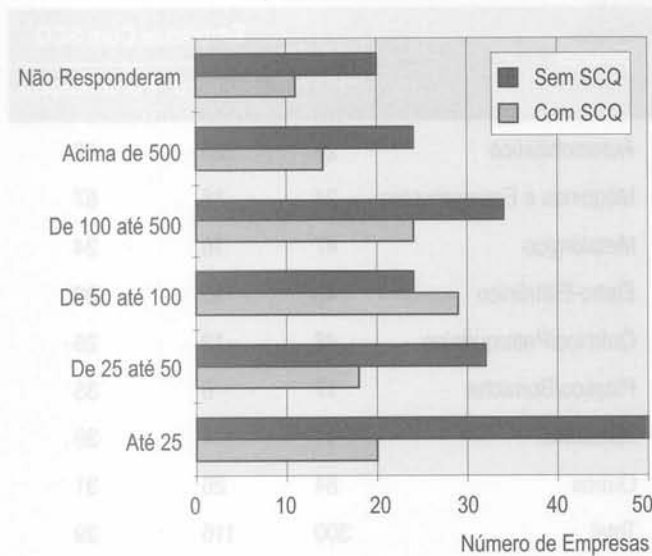


Gráfico 8: SCQ e Faturamento

A ferramenta de gestão SCQ é uma alternativa eficaz para o controle de custos em qualquer segmento, mas estava sendo utilizada com maior ênfase relativa na faixa de empresas com faturamento anual entre US\$ 100 milhões e US\$ 500 milhões.

Proporcionalmente, as empresas com tempo de existência entre 10 e 20 anos e acima de 20 anos (ver gráfico 9) foram as que apresentaram o melhor índice de implantação do SCQ, 39% e 41% respectivamente. É provável que isso seja o reflexo da maturidade da empresa, pois em seus anos iniciais ela está se estruturando.

SCQ versus Existência (Em Anos)

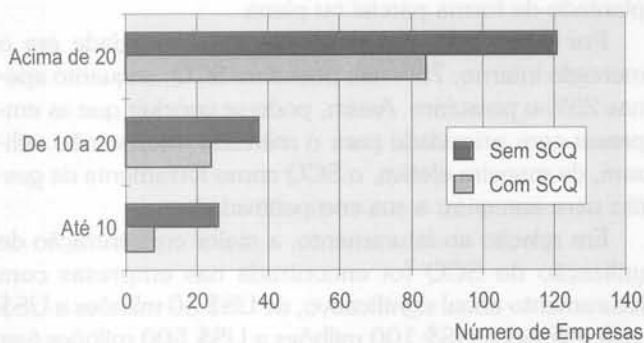


Gráfico 9: SCQ e Tempo de Existência da Empresa

Oitenta e seis por cento das empresas com SCQ implantado ou em implantação tinham mais de 100 funcio-

nários. Em relação ao número de funcionários, os melhores índices de implantação dessa ferramenta foram encontrados nas empresas com de 100 a 500 e nas com mais de 500 funcionários (ver gráfico 10).

SCQ versus Número de Funcionários

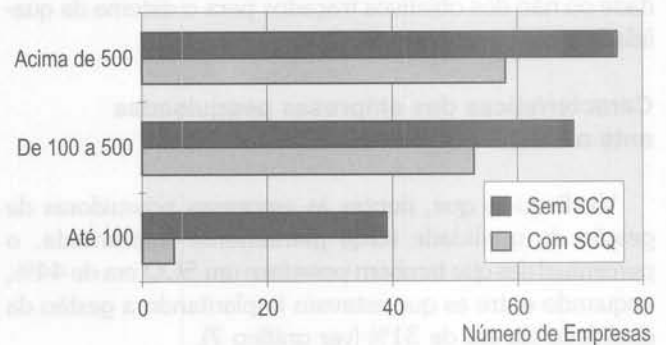


Gráfico 10: SCQ e Número de Funcionários

Era ainda insignificante o número de empresas com menos de 100 funcionários (4%) possuidoras de SCQ.

CONCLUSÕES

O Sistema de Custos da Qualidade é uma importante ferramenta para o gerenciamento da qualidade. Definições e padrões têm sido desenvolvidos e refinados, bem como técnicas e métodos para sua implementação, tornando-o uma ligação entre a gerência operacional e a executiva. Ele fornece um sistema comum de linguagem, medição e avaliação, possibilitando demonstrar que a qualidade proporciona incrementos de lucro e produtividade para a empresa e melhor aceitação dos produtos e serviços pelos clientes.

A taxa de retorno de respostas à pesquisa aqui apresentada, aproximadamente 33%, confirma que a ferramenta de gestão SCQ já é realidade em parcela significativa de empresas cujos sistemas da qualidade estão certificados conforme normas internacionais. Das 300 empresas respondentes, 39% possuíam um SCQ implantado ou em implantação. Em outras palavras, o uso do SCQ já é um fato, apesar de parcial visto que em aproximadamente 19% dessas empresas ele estava em implantação.

Pôde-se constatar a tendência de implantação nesse segmento de empresas, pois, além das já possuidoras de SCQ implantado ou em implantação, 83% daquelas não possuidoras de SCQ planejavam ou estavam analisando implantar essa ferramenta.

Os maiores obstáculos à implantação estão centrados na divulgação da metodologia e em receios quanto à necessidade de uma estrutura contábil complexa. Essa visão

encontra-se razoavelmente consolidada e difundida. No entanto, a prática demonstra ser possível possuir um SCQ implantado e atuando de forma plena sem a necessidade de grandes adaptações no sistema contábil da empresa. Mesmo não sendo objeto deste trabalho, o custeio baseado em atividades (Custo ABC) pode mostrar-se como uma alternativa útil para a sistemática de apuração e contabilização dos custos da qualidade, determinando os custos e as despesas apropriáveis diretamente aos produtos por meio de fatores de ponderação.

Embora seja uma ferramenta de gestão relativamente simples e passível de informatização, a empresa deve possuir uma estrutura material e humana mínima para definição, coleta, compilação, análise e distribuição das informações. Tal estrutura provavelmente dificultará ainda mais a implantação do SCQ em empresas com número pequeno de funcionários.

Os maiores obstáculos à implantação estão centrados na divulgação da metodologia e em receios quanto à necessidade de uma estrutura contábil complexa. Essa visão encontra-se razoavelmente consolidada e difundida.

Outro aspecto observado refere-se à definição da unidade ou da área responsável pela estruturação e pela coordenação do SCQ na empresa. Constatou-se não ser essencial que a estruturação e a coordenação sejam realizadas somente pelas áreas de Qualidade e Contabilidade, de forma isolada ou em conjunto. Quanto à área de Engenharia, a mais citada pelos respondentes, não se verificou se ela é a responsável pela função Qualidade nas empresas pesquisadas.

Muitas das ações decorrentes da análise de um SCQ, principalmente quando da execução da correção de falhas, são realizadas pelo nível operacional das empresas. Para um comprometimento real de todos com o sistema da qualidade, não seria o momento de quebrar mais esse paradigma do SCQ sobre a divulgação de seus relatórios apenas em nível executivo e estender as informações contidas nos relatórios da ferramenta aos níveis operacionais da empresa? A sensibilização dos níveis mais baixos também é muito importante. Entretanto, verificou-se que em somente 26% das empresas possuidoras de SCQ implantado as informações do mesmo eram divulgadas aos operários.

Observou-se que apenas os setores automobilístico e de máquinas e equipamentos apresentavam, de forma significativa, o uso do SCQ. Uma das prováveis justificativas

está na influência e na decisão estratégica das matrizes estrangeiras das empresas desses dois segmentos aqui instaladas. Um fato recente é a norma QS 9000, definindo que um SCQ implantado é requisito obrigatório para as empresas fornecedoras de matéria-prima e componentes às montadoras Chrysler, Ford e General Motors. Verificou-se, também, maior utilização do SCQ nas empresas que tinham algum envolvimento com o mercado externo.

O fechamento do País aos produtos estrangeiros, bem como o processo inflacionário com o qual se convivia, provocaram, até então, certa despreocupação tanto com a qualidade dos produtos quanto com a racionalização dos custos envolvidos. Essa realidade mudou, o que certamente está possibilitando melhores gestão e racionalização dos custos das empresas.

Como a exigência do consumidor brasileiro aumentou, com a abertura do mercado e com a possibilidade de acesso a produtos de qualidade superior e preços inferiores aos praticados internamente, as empresas sentiram a necessidade de administrar seus custos para poderem continuar competitivas, não comprometerem a lucratividade desejada e motivarem seus acionistas a manterem seus recursos aplicados na organização.

As empresas com prioridade apenas no mercado interno devem, então, rever suas diretrizes e repensar a forma de gerenciar seus custos, com o intuito de aprimorarem-se e sobreviverem.

É nesse contexto que o SCQ se mostra uma ferramenta eficaz, possibilitando maior conhecimento dos custos das empresas e ações de melhoria em seu sistema da qualidade.

Embora os faturamentos maiores estejam, em geral, acompanhados de riscos aos negócios também maiores, não se justifica a concentração do uso dessa ferramenta apenas nas empresas situadas nas faixas de faturamento significativo, de US\$ 50 milhões a US\$ 100 milhões e US\$ 100 milhões a US\$ 500 milhões anuais, como observado. Pelo contrário, o SCQ é uma boa alternativa para o controle de custos em qualquer faixa de faturamento.

Mesmo que o faturamento maior possa estar ligado a uma estrutura de recursos humanos e tecnológicos maior e melhor, nada impede que empresas com faturamento anual menor do que US\$ 50 milhões possam implantar o SCQ. Haja vista o levantamento realizado, em que tal segmento correspondeu a 33% das empresas possuidoras de SCQ implantado de forma plena ou parcial.

Outro aspecto observado diz respeito à relação entre a implantação do SCQ e o tempo de existência da empresa. Constatou-se maior ênfase na implantação apenas nas empresas com mais de 10 anos de existência e, em consequência, com maior maturidade. Por que não iniciar a criação de uma empresa já com a implantação de um sistema da qualidade? Conseqüentemente, por que então não

gerenciar o sistema da qualidade e seus custos por meio da ferramenta SCQ, já que isso é tão importante em qualquer fase da vida das empresas?

Um dado que preocupava 15% das empresas possuidoras de SCQ implantado, de forma parcial ou plena, era a não-existência de atuação gerencial efetiva em face dos resultados apresentados por essa ferramenta. Uma ferramenta de gestão só faz sentido, realmente, se as pessoas e, principalmente, a Alta Administração sentirem-se motivadas à tomada de ações de melhoria a partir da mesma.

Sejam quais forem as razões que estão levando as empresas a iniciarem a apuração dos seus custos da qualidade, a atual realidade globalizada determina que a gestão das empresas seja desenvolvida de forma clara e sólida, para que elas possam seguir um caminho estável e seguro financeiramente.

Ao que tudo indica, as empresas possuidoras de um sistema da qualidade e de um sistema contábil, mesmo que ainda inadequado, estão procurando implantar um Sistema de Custos da Qualidade, fato este constatado na pesquisa aqui apresentada. ♦

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *Empresas com sistema da qualidade NBR ISO 9000*. São Paulo, ABNT, maio 1996.
- 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.
- CROSBY, P.B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994
- FEIGENBAUM, A.V. *Total quality control*. 3ª ed. Wisconsin, ASQC, 1983.
- JURAN, J.M. *Juran's quality control handbook*. 4ª ed. Singapore,

McGraw-Hill, 1988.

- 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 Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado) — Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.
- QUANTO custa nossa qualidade? *Qualidade Total*, São Paulo, p.33, maio 1995.
- TEIXEIRA, H. & LEMES, S. Custos da qualidade. *Controle da Qualidade*, São Paulo, p.12-16, mar. 1993.

Segunda Semana de Administração

IV SEMEAD

I SEMEAD - JR

Seminários em Administração – FEA/USP — 20, 21 e 22 de outubro de 1999 — FEA/USP

CHAMADA DE TRABALHOS

O IV SEMEAD tem por objetivo a divulgação de trabalhos acadêmicos dos corpos docente e discente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Podem inscrever trabalhos professores e alunos do curso de pós-graduação (mestrado, doutorado e MBA) do Departamento de Administração da FEA/USP; professores, pesquisadores e alunos de outras instituições, desde que em co-autoria com professores e/ou alunos do curso de pós-graduação do Departamento de Administração da FEA/USP. O melhor trabalho de cada área será premiado com R\$ 1.000,00.

O I SEMEAD JR tem por objetivo a divulgação de trabalhos acadêmicos dos alunos de graduação do Departamento de Administração da FEA/USP. Podem inscrever trabalhos professores e alunos do curso de graduação do Departamento de Administração da FEA/USP; professores e alunos de graduação de outras instituições, desde que em co-autoria com professores e/ou alunos do curso de graduação do Departamento de Administração da FEA/USP. O melhor trabalho será premiado com R\$ 1.000,00.

Os trabalhos deverão ser enviados para a Secretaria do SEMEAD até 30/julho/1999.

Informações adicionais podem ser obtidas:

- na secretaria do SEMEAD pelo telefone (011) 818-5909
- pelo e-mail semead@edu.usp.br
- pela homepage <http://www.usp.br/fea>