

IDENTIFICAÇÃO E MENSURAÇÃO DE CUSTOS DA QUALIDADE NA ÁREA DE LOGÍSTICA

Eder Alexandre Pires (UFPR/UNOPAR) - eder.pires@sercomtel.com.br

João Cláudio Machado Pizzo (UNOPAR) - professor@pizzo.com.br

Mirian Cristina Gobbo (UNOPAR) - mirian@rota90.com.br

Camila Liborio de Oliveira (Unopar) - camila.oliveira@puramania.com.br

Eliane de Oliveira Theodoro (UNOPAR) - eliane.oliveira@puramania.com.br

Resumo:

Os custos da qualidade podem ser divididos em custos de controle e de falhas, o primeiro ainda se divide em prevenção e avaliação e o segundo em falhas internas e falhas externas. Considerando a busca constante de maximização de resultados pelas empresas o estudo é problematizado com a seguinte indagação: a mensuração dos custos da qualidade, baseados nos parâmetros estabelecidos na teoria, pode gerar informações relevantes para a gestão da qualidade? Com o objetivo de identificar e mensurar os custos da qualidade numa empresa de transporte rodoviário de cargas situada na cidade de Londrina-PR, foi aplicado questionários junto ao responsável pelo setor de gestão de qualidade da empresa para identificar os custos, posteriormente mensurando-os através da extração de informações do sistema contábil. O resultado da pesquisa evidenciou que há relevante concentração de valores nos custos de controle, principalmente nos custos de prevenção. Com base na literatura indicou-se que os valores reduzidos em custos de falhas podem ser advindos da concentração comentada acima. Mesmo com a falta de mensuração dos custos relacionados a perda de relacionamento com clientes, por falta de instrumentos adequados, a geração de relatórios monetários que apresentam informações relacionadas a gestão da qualidade fomentam os gestores para suas decisões.

Palavras-chave: Custos da Qualidade, Logística, Mensuração.

Área temática: Custos da Qualidade

IDENTIFICAÇÃO E MENSURAÇÃO DE CUSTOS DA QUALIDADE NA ÁREA DE LOGÍSTICA

RESUMO

Os custos da qualidade podem ser divididos em custos de controle e de falhas, o primeiro ainda se divide em prevenção e avaliação e o segundo em falhas internas e falhas externas. Considerando a busca constante de maximização de resultados pelas empresas o estudo é problematizado com a seguinte indagação: a mensuração dos custos da qualidade, baseados nos parâmetros estabelecidos na teoria, pode gerar informações relevantes para a gestão da qualidade? Com o objetivo de identificar e mensurar os custos da qualidade numa empresa de transporte rodoviário de cargas situada na cidade de Londrina-PR, foi aplicado questionários junto ao responsável pelo setor de gestão de qualidade da empresa para identificar os custos, posteriormente mensurando-os através da extração de informações do sistema contábil. O resultado da pesquisa evidenciou que há relevante concentração de valores nos custos de controle, principalmente nos custos de prevenção. Com base na literatura indicou-se que os valores reduzidos em custos de falhas podem ser advindos da concentração comentada acima. Mesmo com a falta de mensuração dos custos relacionados a perda de relacionamento com clientes, por falta de instrumentos adequados, a geração de relatórios monetários que apresentam informações relacionadas a gestão da qualidade fomentam os gestores para suas decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Custos da Qualidade, Logística, Mensuração.

1. Introdução

Cada vez mais as organizações empresariais buscam meios de melhorar seu desempenho, via de regra visando a manutenção ou o incremento da lucratividade e rentabilidade no decorrer dos anos, de forma a perpetuar-se frente às contingências que surgem no decorrer de sua existência.

Uma das formas de conseguir alcançar estes resultados é através de um adequado controle dos custos existentes no processo de produção de um bem ou serviço, sejam eles quais forem. A natureza específica do custo dos processos que permitem a manutenção da qualidade apresenta-se como um fator de vital importância para as empresas que atuam na área de logística, visto que se depara com diversas adversidades, principalmente relacionadas à estrutura.

Especificamente, as empresas que atuam no transporte rodoviário de a dificuldade na gestão de custo é crescente, pois se deparam com extremos: para reduzir o custo de manutenção dos veículo é necessário melhor estrutura, entretanto, a melhor estrutura muitas vezes é possibilitada com a instituição de pedágios.

Diversas são as formas de gerir os custos, sendo que cada sistemática apresenta critérios diferenciados, de acordo com seus parâmetros. Na maioria das situações busca-se a redução dos desembolsos realizados ou a maximização dos rendimentos provenientes de tal.

Diante do apresentado este estudo é problematizado, indagando se a mensuração dos custos da qualidade, baseados nos parâmetros estabelecidos na teoria, pode gerar informações relevantes para a gestão da qualidade?

Tem-se como objetivo principal a identificação e mensuração dos custos da qualidade numa empresa de transporte rodoviário de cargas situada na cidade de Londrina-PR, buscando demonstrar os aspectos quantitativos existentes na detecção e prevenção de erros, como um meio de se apurar quais fatores podem representar custos relevantes para a empresa.

Para a consecução dos seus objetivos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelo departamento de qualidade de uma transportadora, buscando-se realizar um estudo de caso relativo àquela organização. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único com pesquisa de campo, de acordo com o especificado por Yin (2001). Deve-se destacar as limitações inerentes desta metodologia, principalmente a dificuldade de generalizações para populações ou universos e a parcialidade do pesquisador, que pode interferir no processo de coleta de dados, mesmo que de forma inconsciente. De posse dos dados coletados, realizou-se então o processo de mensuração de cada rubrica identificada, com a intenção de demonstrar a importância da segregação dos custos da qualidade.

2. Abordagem Teórica

2.1 Satisfação dos Clientes

Nos últimos anos a relação entre clientes e fornecedores se inverteu, pois até por volta de 1980 não havia a preocupação de satisfazer o cliente, quem ditava as regras era o fabricante, ou seja, as mudanças partiam dele para o cliente que as recebia sem direito de dar sua opinião. No entanto, a evolução da sociedade provocou uma oposição nesta relação, com o cliente passando a ser valorizado, iniciando-se um processo onde ele (o cliente) foi chamado de “o foco do negócio”. A preocupação em satisfazê-lo foi tomando conta do mercado, passando assim a ditar as regras, contribuindo para que surgissem novos produtos e que mudanças drásticas fossem realizadas. As empresas tinham plena consciência de que se não satisfizessem as exigências os concorrentes assim o fariam, que iam além de preço reduzido, mas era necessário ter qualidade, tanto em produtos como na prestação de serviços.

Na busca de atender o mercado, as empresas começaram a investir na qualidade de seus produtos, criando departamentos que cuidassem especificamente deste processo. A qualidade tornou-se um fator indispensável dentro das organizações, onde:

Se os concorrentes estão aumentando a qualidade, então uma empresa que não invista na melhoria da qualidade provavelmente sofrerá redução de sua participação de mercado e das receitas. Nesse caso, a vantagem da melhor qualidade está em evitar receitas menores, não em produzir receitas maiores. (HORNGREM, FOSTER, DATAR 2002, p. 484)

O mercado reage de forma satisfatória às empresas que investem na qualidade de seus produtos, com certeza se um cliente tiver que escolher entre uma empresa com um padrão de qualidade reconhecido e outra que não possua, deverá escolher a empresa com o padrão de qualidade terá preferência, pois isto gera um certo grau de confiança, que resulta na fidelização do cliente.

2.2 Definição de Qualidade

O termo qualidade tomou conta do meio empresarial, tornando-se comum encontrar empresas divulgando seus projetos voltados para produzirem produtos ou serviços com qualidade, surgindo então a questão do seria especificamente a “qualidade”.

O termo qualidade opera em meio à subjetividade, devido ao fato da concepção de qualidade ser algo que parte do entendimento de cada um, podendo haver extremos que se refiram ao mesmo aspecto. Para alguns, qualidade é confiabilidade, para outros, agilidade. A definição se estende dependendo do ramo e do contexto em que está inserida.

A definição de qualidade deve estar voltada para o cliente, sendo que “operacionalmente, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente” (HANSEN;MOWEN 2001, P. 513). Assim, atender o que o cliente solicita é estar fornecendo produtos ou serviços de qualidade. Nota-se que na definição de Hansen e Mowen, o mínimo que se deve é atender as expectativas do cliente e quando possível excedê-las. É possível definir que um excelente medidor do índice de qualidade é quantidade de reclamações de clientes.

2.3 Padrões ISO 9000

A série de padrões ISO 9000 está entre os mais conhecidos e divulgados, surgiu em 1987, quando houve a necessidade de desenvolver padrões de qualidade, em serviços e produtos, que fossem reconhecidos mundialmente, quando a International Organization for Standardization (ISO) em genebra na Suíça criou a série ISO 9000, as empresas estão interessadas a registrar-se com objetivos de satisfazer e/ou exceder às expectativas de seus clientes, implementar um sistema de melhorias contínuas da qualidade e adequar-se a exigências do mercado.

Para uma empresa ser certificada por uma Norma ISO 9000 ela deve se guiar por alguns procedimentos descritos brevemente a seguir:

1. Buscar apoio interno de todos os níveis possíveis dentro da organização, definindo tarefas e criando comitês de qualidade;
2. Avaliar o estágio atual do sistema da qualidade e estabelecer quais as diferenças que devem ser amenizadas para que a empresa esteja apta ao certificado;
3. Documentar todo o sistema para que seja possível evidenciar o andamento e os objetivos a serem alcançados pelo sistema;
4. Monitorar os processos através de auditorias internas, reuniões, ações corretivas e preventivas;
5. Contratar um agente autorizado pelo ISO para que verifique se o sistema implantado pela empresa está atendendo as exigências da Norma.

2.4 Qualidade: Tradicional X Contemporânea

Até meados dos anos 70 as empresas utilizavam-se de um Sistema de Qualidade Tradicional, chamado também de Qualidade Aceitável, segundo este conceito em determinado lote de produção é aceitável uma certa quantidade de produtos defeituosos, ou seja, seria normal em uma empresa que possui um nível de qualidade aceitável de 0,3%, em uma produção de 100.000 unidades tivesse que realizar a troca de 280 unidades, pois estaria abaixo da quantidade aceitável que é de 300 unidades.

Segundo a concepção Tradicional os investimentos aplicados na melhora da qualidade dos produtos refletem a diminuição dos custos com produtos defeituosos maiores que o investimento aplicado, assim sendo lucrativo para a entidade custear a qualidade. No entanto, se chegará a um ponto em que os investimentos na qualidade não mais terão os mesmos reflexos na redução dos custos, este é o chamado Nível da Qualidade Aceitável. Neste ponto qualquer esforço não resultará em redução de irregularidades.

Embora este sistema se mostrar o mais adequado para a função que lhe foi proposta, ele foi posto a questionamento: não seria possível um processo com tolerância de erros zero, onde nunca haveria um nível aceitável a alcançar, a meta é manter a política de melhorias contínuas com o objetivo de atingir um índice de defeito zero.

Com esta nova concepção as empresa mesmo reconhecendo que em determinado ponto os investimentos na qualidade não mais serão refletidos em proporcionalidade maior na redução dos custos em falhas, no entanto, no ambiente empresarial que as entidades estão inseridas a necessidade de desenvolverem diferenciais entre os concorrentes é fator indispensável para a estabilidade, neste caso a qualidade. Devido a essa necessidade surge o Sistema de Qualidade Total que conceitua não existir uma meta estática (um ponto fixo), mas uma meta dinâmica (mesmo atingindo um índice de defeitos zero, haverá algo a melhorar)

Neste novo conceito é levada em conta a evolução do processo, mesmo que a partir de um certo ponto não signifique uma proporção direta entre os custos e a redução de falhas, esta evolução fará com que os custos totais do processo sejam reduzidos.

Assim como em qualquer atividade, gerenciar os custos é um ponto-chave para o sucesso, pois para a empresa onde o objetivo geral é o resultado econômico um processo que não esteja focado nesse objetivo não terá continuidade, exemplo de várias empresas que ganharam prêmios por seus Sistemas de Qualidade e em anos seguintes resolveram por não mais manter seus Sistemas e chegaram ao ponto de serem vítimas de prejuízos constantes.

2.5 Custos da Qualidade

Para o sucesso de um Sistema de Qualidade implantado em qualquer seguimento é necessário manter como aliado um sistema de custo que gere informações úteis para a tomada de decisões sobre as formas de atuação.

A falha em muitos sistemas que não conseguem se manter, embora seus resultados sejam significantes, está relacionada à falta de gerenciamento dos custos, não conseguem mensurar o quanto a empresa está investindo para mantê-lo e qual o retorno em prol da existência dele, além de não haver uma preocupação em analisar o comportamento desses custos. Para os diretores de uma entidade saber o quanto estão investido é tão crucial quanto saber o resultado, por isso demonstrar de maneira qualitativa se torna uma forte arma para o progresso.

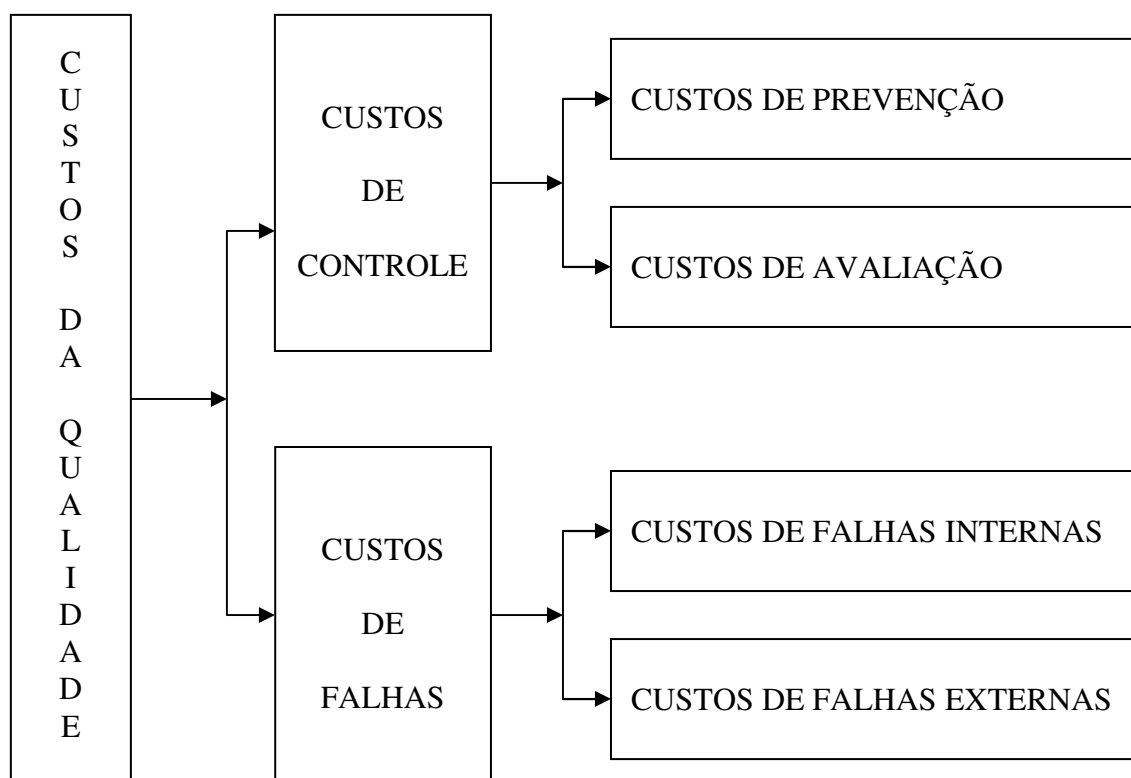
Surge então a necessidade de conceituar Custos da Qualidade, para que se possa identificá-los dentre os demais:

Os custos da qualidade (CDQ) são custos em que se incorre para prevenir ou corrigir a fabricação de um produto de baixa qualidade. Esses custos estão voltados para a qualidade da adaptação (...) (HORNGEM, FOSTER, DATAR, 2002, p. 485).

(...) os custos da qualidade são os custos que existem porque a má qualidade existe, ou pode existir. (HANSEN, MOWEN, 2001, p. 515)

De acordo com as definições acima citadas notamos que os custos relacionados à qualidade na realidade existem devido a má qualidade, ou seja, surgem para controlar falhas que possam vir a surgir ou para custear as falhas que já ocorreram. Portanto há duas categorias de custos: controle e falhas.

Os custos de controle se dividem em custos de prevenção e custos de avaliação e os custos de falhas em custos de falhas internas e custos de falhas externas. A figura 1 apresenta graficamente a divisão dos custos da qualidade:



Figural: Divisão dos custos da qualidade

Fonte: adaptado ANDRADE, MAZZALI apud (Feigenbaum, 1983, p. 111)

2.5.1 Custos de Prevenção

São os custos aplicados para que sejam evitadas não-conformidades em relação à qualidade dos produtos, ações que visam criar medidas e formas de prevenir que ocorram falhas na realização das atividades ou confecção dos produtos.

Todas as atividades neste ponto do sistema estão intrinsecamente ligadas a chamada Gestão da Qualidade, onde são realizadas as análises dos processos como uma maneira de prever falhas que possam vir a surgir.

Principais custos:

- Unidade de Gestão da Qualidade;
- Comitê da Qualidade;
- Manutenção preventiva de equipamentos;
- Capacitação dos colaboradores;
- Inspeção de fornecedores;
- Auditorias da qualidade;
- Ações preventivas;
- Pesquisas com clientes.

Este é uma dos custos incorridos por existir um controle de qualidade, ou seja, da entidade investir na prevenção de falhas, como relata o ditado popular “é melhor prevenir do que remediar”. Analisando o fluxo dos custos da qualidade percebemos que ao investir em custos de prevenção haverá uma redução dos custos por falhas e conseqüentemente redução em avaliação.

Um relatório de custos da qualidade padrão sempre demonstrará valores relacionados a esses custos superiores aos demais, uma vez que o centro da Gestão da Qualidade está inserido neste meio, os investimentos realizados resultaram no aperfeiçoamento constante dos processos, estando situados no âmbito tático do sistema.

2.5.2 Custos de Avaliação

São incorridos através da avaliação dos produtos ou atividades para que se verifique a conformidade com as exigências dos clientes, esta avaliação pode ser realizada no início, em andamento e/ou no fim do processo.

No início pode ser avaliada a matéria-prima para a certeza de sua qualidade. Pode ser realizada a avaliação na transferência de um setor para o outro, onde é possível detectar falhas em processos que poderiam ser repassados para outros processos. E por fim é possível realizar a avaliação do produto totalmente acabado, a fim de que não sejam repassados para os clientes sem a possibilidade de atender ou superar suas expectativas.

Principais custos:

- Testes de produtos;
- Inspeção de matéria-prima;
- Simulações;
- Inspeção de acessórios;
- Aceitação do produto.

Analizamos que estes custos visam resultados que consigam identificar e avaliar se as características do produto ou serviço estão dentro dos padrões, que no mínimo satisfaçam às

expectativas do cliente. Para que haja a qualidade o processo de avaliação deve buscar a verificação desde a matéria-prima até o produto acabado ou serviço prestado, avaliando e propondo mudanças.

A avaliação se torna fator indispensável na entidade que visa atender a seus clientes da melhor maneira possível, como já mencionado, a necessidade de diferenciais perante um mercado competitivo, a presença de fatores que estejam incumbidos de manter a eficácia do sistema, nesse caso a avaliação, são ferramentas de grande poder e conduta.

2.5.3 Custos de Falhas Internas

São os custos que surgem devido a não-conformidades dos produtos de acordo com os padrões estipulados ou expectativas do cliente, a detecção das falhas é realizada na maioria das vezes pelo setor de avaliação, ou ainda no processo seguinte que dará continuidade à fabricação. Portanto são identificadas nas dependências da empresa.

Principais custos;

- Retrabalho;
- Sucata;
- Materiais inutilizáveis;
- Reengenharia de produção;
- Repetição de testes.

Os custos incorridos neste estágio na realidade são prejuízos, resultando na diminuição do resultado econômico da empresa.

A ocorrência desses custos na maioria das vezes está relacionada a ineficiência na aplicação de recursos nos custos de prevenção, principalmente no que tange à capacitação do corpo funcional.

Em algumas situações a falta de gerenciamento desses custos pode fazer com que a empresa seja vítima de percentuais extremamente exagerados, pois o peso dos custos de falhas internas quando não otimizados podem se tornar relevantes diante dos demais custos.

2.5.4 Custos de Falhas Externas

É o estágio onde as consequências causadas pelas falhas encontradas são mais representativas, uma vez que são detectadas pelos clientes, é quando o produto não atende e muito menos supera as expectativas do cliente, portanto atingindo a concepção de qualidade.

Principais custos:

- Garantias;
- Devoluções;
- Abatimentos;
- Descontos;

- *Recall*;
- Insatisfação do cliente;
- Perdas em vendas (pela imagem causada);
- Indenizações.

Os custos por falhas externas afetam o perfil da qualidade do produto ou serviço gerando tanto custos mensuráveis como não-mensuráveis, podendo muitas vezes tornar o negócio inviável, dependendo da dimensão que tomar.

Por exemplo, se determinado fabricante de automóveis realizar um *recall* de um lote de veículos devido a um problema detectado na caixa de direção, dependendo da maneira com for exposta esta situação a seus clientes com certeza despertará falta de confiabilidade na qualidade do produto, podendo produzir receio na aquisição de veículos daquele modelo.

Outra situação que podemos ter é o fato de determinada marca de monitores de computador queimarem dentro do prazo de garantia e, embora não haja nenhuma intenção do fabricante de dificultar a realização da troca, o mercado começa a responder com a menor procura deste produto.

Portanto, extrapolações na exposição negativa da empresa pode levá-la a sofrer conseqüências relevantes, inclusive a sua inviabilidade ou de seu produto.

2.6 Os Custos da Qualidade e o efeito “Bola de Neve”

PIRES e REIS (2004) discutem o acúmulo dos custos de forma a apresentar simbolicamente o efeito “bola de neve”, considerando que no processo de gerenciamento de custos da qualidade há de se dar atenção ao efeito que a falta de eficácia do Sistema da Qualidade pode causar.

Nota-se na ilustração abaixo que a cada fase que segue determinado produto ele agrega valores, tornando seu custo cada vez maior.

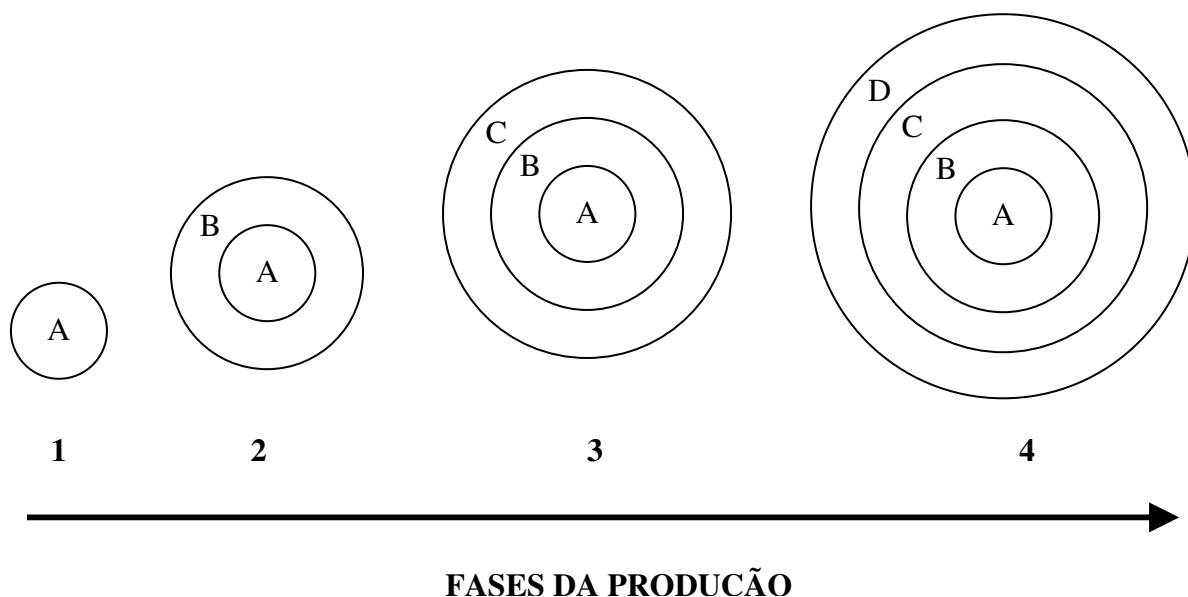


Figura 2: O efeito “bola de neve” nos custos da qualidade

Fonte: PIRES e REIS (2004)

Na fase 1 há apenas valores correspondentes a A, na fase seguinte há a agregação de valores correspondentes a B, e assim por diante, até que na fase 4 o produto está totalmente acabado, pronto para ser vendido, a situação também é aplicável para prestação de serviço.

A importância de um Sistema de Qualidade que cumpra com suas atribuições deve perceber que os custos a cada fase se tornam maiores, portanto, a identificação de qualquer não-conformidade o quanto antes poderá evitar prejuízos maiores. Quando as falhas são identificadas no processo de prevenção os custos se tornam irrisórios, facultando-se a mudanças de fácil adaptação. Porém, quando as falhas são encontradas no sistema de avaliação ainda não há prejuízos maiores. Mas, se detectadas no processo de produção os custos podem ser relevantes, no entanto, o produto ainda não teve contato com o cliente. Agora, quando o cliente quem detecta as falhas os prejuízos se tornam não mensuráveis, devido à insatisfação que será disseminada no meio em que ele convive. A precipitação de ocorrências é um fator indispensável para o desempenho eficaz de um Sistema da Qualidade.

3 Estudo Aplicado

3.1 Descrição da Empresa Analisada

A empresa analisada é especializada em logística, transportes e armazéns gerais, para os setores industriais e produtores, atuando em todo o território nacional e Mercosul, atuando há 18 anos. Recentemente a empresa foi certificado pelo Sassmaq - Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade, que possibilita uma avaliação do desempenho nas áreas de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade das empresas que prestam serviços à indústria química. Iniciando também o processo de implantação de gerenciamento da qualidade dos serviços prestados.

3.2 Identificação dos Custos da Qualidade

No processo de realização da coleta dos dados, foram aplicados questionários semi-estruturados com os responsáveis pelo departamento de qualidade da empresa. Após a realização das entrevistas, buscou-se relacionar as informações obtidas com a pesquisa bibliográfica realizada.

Desta forma, chegou-se aos seguintes custos que apresentaram ligação direta com o processo de qualidade, segundo o apresentado pela literatura:

Custos de Prevenção:

No levantamento realizado na empresa, se destacaram os seguintes custos de prevenção:

- Unidade da Gestão da qualidade: departamento de qualidade da empresa.
- Comitê da qualidade: pessoal integrante do programa de qualidade da empresa.
- Manutenção Preventiva dos Equipamentos: manutenção dos equipamentos de segurança, levados pelos motoristas para qualquer tipo de imprevisto que venha a ocorrer no seu percurso.
- Capacitação dos Colaboradores: treinamentos realizados com funcionários/Motoristas da empresa.

- Inspeção dos Fornecedores: testes com fornecedores, para verificar qual a qualidade dos serviços prestados que estão oferecendo á empresa.
- Auditoria e qualidade: Auditorias e pesquisas de qualidade realizadas na empresa.
- Ações Preventivas: testes preventivos de equipamentos.
- Pesquisas Com Clientes: pesquisa com clientes para verificar como está a qualidade dos serviços prestados da empresa.

Custos de Avaliação:

- Simulações : simulações com os motoristas, para que eles estejam preparados para qualquer imprevisto que possa ocorrer no decorrer da entrega do produto.
- Inspeção de Acessórios : avaliação de acessórios mantidos no caminhão.

Custos de Falhas Internas:

- Retrabalho: Custos ocorridos por falta de informação da origem da carga até o seu destino final.

Custos de Falhas Externas:

O principal custo relacionado com falhas externas não é mensurado pela empresa, pois se trata da perda de relacionamento com os clientes, indicando dificuldade generalizada nesta situação. Não foram identificados outros custos.

3.3 Mensuração dos Custos da Qualidade

Com a identificação das rubricas que compõe os custos da qualidade, procedeu-se a mensuração de tais, adotando a indicação realizada por Robles JR. (2003) de extrair as informações do sistema contábil da empresa.

O gráfico a seguir apresenta os resultados da mensuração:

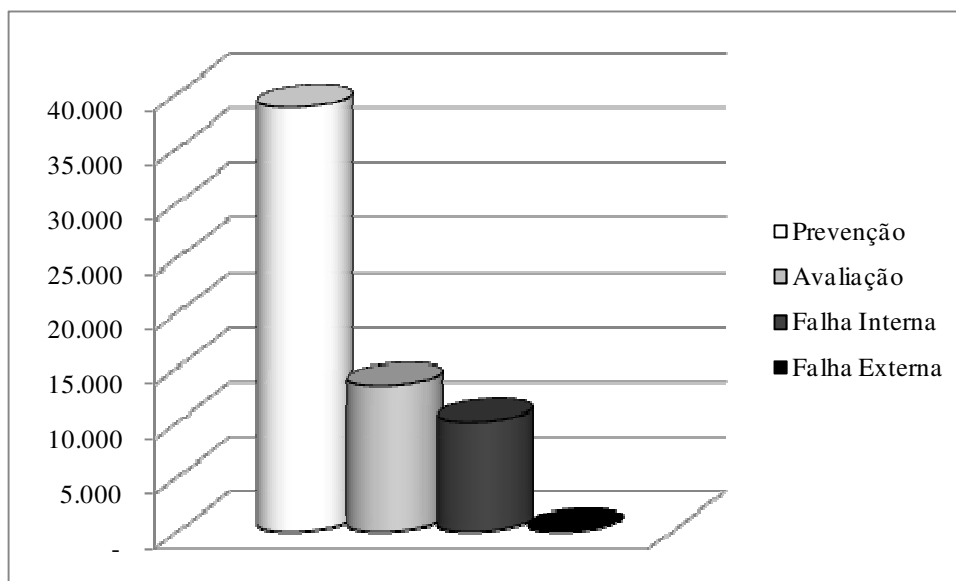


Gráfico 1: Mensuração dos Custos da Qualidade

A mensuração dos custos da qualidade evidenciou que há concentração de recursos nos custos de controle, principalmente de prevenção. A falta de relevância dos custos de falhas é provável consequência dos valores investidos em custos de controle, conforme apresenta Robles JR, considerando a relação entre as categorias de custos da qualidade.

Mesmo não havendo avaliação de uma série temporal para determinar a possível migração de valores entre as categorias ou relações existentes, a mensuração apresentada indica resultados expressivos para a gestão da qualidade da empresa.

Robles JR (2003), destaca alguns dos principais objetivos em mensurar os custos da qualidade, como segue:

- Avaliar os programas de qualidade por intermédio de quantificações físicas e monetárias;
- Conhecer na realidade o quanto a empresa está perdendo por falta de qualidade. Essa informação, quando passada aos diferentes níveis da organização, ajuda na sensibilização e compromisso de enfrentar o desafio da melhoria da qualidade;
- Tornar a qualidade um dos objetivos estratégicos para a empresa. Para tanto, a alta administração através do conhecimento efetivo das quantificações físicas e monetárias, realmente assume o compromisso com a Qualidade;
- Conhecer na realidade o quanto a empresa vem investindo nas diferentes categorias de Custos da Qualidade.

Ficam evidentes as vantagens no processo de identificação e posterior mensuração dos Custos da Qualidade, bem como as formas como as empresas podem usufruir de relatórios específicos que apresentam informações monetárias sobre o sistema de qualidade da empresa.

4 – Conclusões

Um sistema de qualidade deve além do monitorar os processos envolvidos, realizar uma análise global do conjunto, desenvolvendo a sua auto-gestão, criando estratégias que possam contribuir com a sua evolução.

O ambiente em que atuam as empresas atualmente exige que elas desenvolvam métodos que reduzam os custos e aumente o lucro, de forma automática, a atuação de qualquer Projeto de Qualidade deve se guiar pela mesma prerrogativa, para que os objetivos sejam alcançados por ambos envolvidos.

Os custos da qualidade em meio a este cenário são alvos de fortes retaliações por parte dos clientes. No entanto, para que isto não ocorra é necessário que os gestores adotem uma política de gerenciamento dos custos da qualidade, precavendo-se de consequências futuras, como por exemplo, a perda de investimentos nos projetos existentes e para criação de novos.

Gerenciar os custos da qualidade significa desenvolver estratégias de otimização de resultados através de análises constantes de relatórios que devem ser elaborados com o objetivo de servirem com ferramentas de alto poder decisório, possibilitando à empresa visualizar os custos da qualidade de forma sistêmica, onde a tomada de decisões será realizada com fundamentação, tornando a obtenção de resultados eficazes para canalização, caso haja alguma disparidade.

O estudo apresentou a mensuração de forma sistêmica, indicando o processo de identificação e mensuração dos custos da qualidade numa empresa atuante na área logística. O resultado apresentado indicou que a empresa concentra os valores nas categorias de controle, tendo por consequência redução nos valores incorridos nas falhas.

De acordo com ROBLES (2003) a forma mais bem estruturada de mensurar os custos da qualidade está na Contabilidade por Atividades, através dos direcionadores de custos, no entanto através da análise realizada foi possível obter métodos alternativos de analisar e criar diretrizes para a Gestão de Custos da Qualidade. No presente trabalhos este método não foi utilizado, sendo que indica-se a realização de pesquisas neste sentido com o mesmo segmento indicando a possibilidades de achados diferentes

5 - Referências

- ANDRADE Artur de Assis, MAZZALI Leonel. **Gestão dos Custos da Qualidade: uma análise dos procedimentos adotados no segmento de condutores elétricos padronizados**, São Paulo: [s.n.], 2003.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M.. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 3ª ed., 2001.
- HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M.. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 9ª ed., 2002.
- MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: Criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PIRES, Eder Alexandre; REIS, Luciano Gomes dos. **Sistemas de Gestão da Qualidade: custos inerentes e o problema da descontinuidade**. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Florianópolis. 2005.
- _____. **Sistemas de Gestão da Qualidade: o problema da descontinuidade**. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, Curitiba. 2005.
- _____. **Avaliação dos Aspectos Qualitativos do Custo da Qualidade: estudo de caso em um Laboratório de Análises Clínicas**. In: 1º CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 2004, São Paulo. 2004.
- ROBLES, Antonio Júnior. **Custos da Qualidade: Aspectos Econômicos da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental**. 2ed, São Paulo: Atlas, 2003.
- TAKASHIMA, N. Tadachi. **Indicadores da qualidade e do desempenho – conceitos, definições e gestão de resultados**. Revista Decidir, Nº 23, jun, 1996.
- WALTON, Mary. **O método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.