

# **Custos da qualidade: um estudo em um restaurante de grande porte da cidade de Natal-RN**

**Mariana Medeiros Dantas de Melo** (UNB/UFPB/UFRN) - marianadmelo@yahoo.com.br

**Fábia Jaiany Viana de Souza** (UNB/UFPB/UFRN) - fabiajaiany@yahoo.com.br

**Aneide Oliveira Araújo** (UFRN) - aneide@ufrnet.br

## **Resumo:**

*Os custos da qualidade são os associados ao processo de busca da qualidade pelas empresas, sendo formado pelo somatório dos custos de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Esta pesquisa tem como objetivo geral mensurar os custos da qualidade de um restaurante de grande porte localizado na cidade de Natal-RN. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada com uma das administradoras da empresa em análise. Os resultados revelaram que a qualidade na empresa estudada é uma preocupação constante, sendo destacados como custos de prevenção a manutenção e a depreciação do forno combinado e da máquina para fabricação de sorvetes, treinamentos e cursos para os funcionários, licença para uso de sistemas de informações gerenciais, manutenção de sistemas de segurança e contratação de consultoria para implementação de ginástica laboral. Constatou-se, ainda, a ausência de mecanismos de auditoria interna para realizar inspeções periódicas na produção de alimentos e prestação de serviços. A avaliação ocorre de maneira contínua através dos opinários. Como falhas internas pode ser visualizado o desperdício de alimentos. Conclui-se que a maior parte dos custos de qualidade da empresa pesquisada refere-se aos de prevenção e por isso, restaurante encontra-se na zona de perfeccionismo quanto à zona ótima de investimento em qualidade.*

**Palavras-chave:** *Qualidade. Custos da qualidade. Restaurante.*

**Área temática:** *Abordagens contemporâneas de custos*

## **Custos da qualidade: um estudo em um restaurante de grande porte da cidade de Natal-RN**

### **Resumo**

Os custos da qualidade são os associados ao processo de busca da qualidade pelas empresas, sendo formado pelo somatório dos custos de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Esta pesquisa tem como objetivo geral mensurar os custos da qualidade de um restaurante de grande porte localizado na cidade de Natal-RN. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada com uma das administradoras da empresa em análise. Os resultados revelaram que a qualidade na empresa estudada é uma preocupação constante, sendo destacados como custos de prevenção a manutenção e a depreciação do forno combinado e da máquina para fabricação de sorvetes, treinamentos e cursos para os funcionários, licença para uso de sistemas de informações gerenciais, manutenção de sistemas de segurança e contratação de consultoria para implementação de ginástica laboral. Constatou-se, ainda, a ausência de mecanismos de auditoria interna para realizar inspeções periódicas na produção de alimentos e prestação de serviços. A avaliação ocorre de maneira contínua através dos opinários. Como falhas internas pode ser visualizado o desperdício de alimentos. Conclui-se que a maior parte dos custos de qualidade da empresa pesquisada refere-se aos de prevenção e por isso, restaurante encontra-se na zona de perfeccionismo quanto à zona ótima de investimento em qualidade.

Palavras-chave: Qualidade. Custos da qualidade. Restaurante.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de Custos.

### **1 Introdução**

No decorrer dos anos, observaram-se mudanças nas empresas com relação a aspectos econômicos, políticos e sociais que transformaram a qualidade em um elemento fundamental para a sobrevivência e a manutenção das organizações no mercado. Esse cenário globalizado e competitivo originou transações comerciais mais complexas e a interligação entre os mercados contribuiu com o sucesso das empresas através da garantia de que seus produtos e serviços atendessem as exigências do cliente e os critérios de qualidade (ABREU, 2007).

Conforme discutido por Carvalho e Paladini (2006), a qualidade atualmente pode ser visualizada como um elemento fundamental para a sobrevivência das organizações, pois o desenvolvimento dos produtos e a padronização dos processos têm atraído as empresas as quais procuram o reconhecimento de seus consumidores.

As empresas perceberam que podem melhor competir com seus concorrentes, se prezarem pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus clientes. Para os mesmos autores a satisfação de um consumidor com relação a um produto ou serviço sofre influência significativa da avaliação das suas características, contribuindo para que a qualidade seja considerada um importante elemento do gerenciamento organizacional das empresas.

Nesse contexto, Tinoco e Ribeiro (2008) observaram, ao longo dos anos, como a prestação de serviços ganhou espaço no mercado, o que acarretou maior expressividade desse segmento na economia brasileira. Esse crescimento tem demonstrado para a sociedade a preocupação das organizações em priorizar a qualidade de seus serviços. A necessidade de se buscar melhores padrões de excelência nessa área nunca foi tão expressiva, e, por isso,

verifica-se um maior nível de exigência dos consumidores e um maior acirramento entre os concorrentes, transformação que também abrange os restaurantes.

Essas necessidades relaciona-se com os chamados Custos da Qualidade, os quais surgiram como uma ferramenta de auxílio para a determinação de metas e suporte de avaliação do desempenho dos programas da qualidade das organizações. O controle dos Custos da Qualidade tem total ligação com a vantagem competitiva das empresas, considerada por Iudícibus (1995) como uma estratégia indispensável para se atingir a modernidade exigida pela atual conjuntura do mercado, sendo fator fundamental nesse século de globalização e de alta competitividade.

O conhecimento dos Custos da Qualidade através da mensuração e de seu registro pode ser considerado como um importante elemento de análise para as decisões gerenciais. As informações resultantes dessa observação fornecem subsídios para a tomada de decisão dos gestores, no que se refere, por exemplo, onde investir e obter respostas para as causas das falhas existentes no processo de produção ou prestação de serviços, de modo a maximizar a eficácia das ações desenvolvidas pela empresa.

No caso dos restaurantes, existem determinações de órgãos como a Vigilância Sanitária e os gastos com qualidade nesse segmento não podem ser visualizados apenas como uma política implantada para agradar os consumidores. Dessa forma, diversas determinações devem ser cumpridas, como: controle da qualidade da água; controle de pragas; higiene pessoal e uniformização dos funcionários; responsabilidade técnica para elaboração do Manual de Boas Práticas de produção, manipulação e de prestação de serviços na área de alimentos. Desse modo, o segmento de restaurantes é obrigado a manter gastos com qualidade. Portanto, uma organização desse tipo que visa qualidade, procura uma melhoria contínua nos seus processos, de modo a satisfazer seus consumidores e de continuar competitiva no mercado (ECHTERNACHT; ALMEIDA, 2008).

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão: Quais são os custos da qualidade de um restaurante de grande porte localizado na cidade de Natal-RN? Essa pesquisa tem como objetivo geral mensurar os custos da qualidade de um restaurante de grande porte localizado na cidade de Natal-RN. Para isso, são definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar os custos de falhas internas, falhas externas, custos de avaliação e custos de prevenção da empresa estudada; b) verificar em qual zona de custo ótimo de investimento em qualidade o restaurante se encontra.

A pesquisa sobre esse tema justifica-se pela sua relevância em virtude da necessidade de se manter na atualidade um controle contínuo na qualidade dos serviços aos consumidores. Assim, mensurar os custos da qualidade de um restaurante de grande porte localizado na cidade de Natal-RN é importante por proporcionar que outros restaurantes visualizem como se encontra os padrões de excelência de qualidade nesse segmento e também se motivem a buscar esse padrão na qualidade de seus serviços.

Espera-se, ainda, com esse estudo promover discussões sobre o tema que atualmente se encontra carente de publicações. Pinto (2011) realizou uma pesquisa em 49 livros de contabilidade de custos, gerencial e controladoria, 3.556 artigos publicados nos principais congressos de contabilidade e 1.343 artigos publicados nas revistas acadêmicas dos mestrados em contabilidade no Brasil.

Os resultados desse estudo revelaram que 4 livros de todos pesquisados tratam exclusivamente acerca dos custos da qualidade e dentre os 2.843 artigos publicados no Congresso Brasileiro de Custos e os 713 publicados no Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, 78 eram sobre custos da qualidade ou da não qualidade, sendo publicado apenas 1 artigo sobre custos da qualidade dentre os 1.343 contidos nas diversas revistas acadêmicas em contabilidade.

O artigo está estruturado em cinco tópicos: este primeiro denominado introdução fornece uma visão geral a respeito da pesquisa. O segundo compreende o embasamento do estudo, constituído da apresentação dos conceitos da literatura existentes acerca da qualidade e custos da qualidade. O terceiro trata dos procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. O quarto apresenta os resultados da pesquisa. O quinto as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Qualidade**

O termo qualidade tem sido utilizado com frequência nos últimos anos, em virtude da sociedade ter se tornado mais exigente a questões como qualidade do produto, qualidade de ensino, qualidade do serviço, dentre outros, as quais antes não eram observadas pela população. Entretanto, vale ressaltar, que os conceitos sobre qualidade não são recentes, eles foram evoluindo com o decorrer dos anos (SOUZA, 2001).

Para Crosby (1986) a qualidade pode ser visualizada como a conformidade do produto às suas especificidades. Juran (1991) entende que a qualidade é ausência de deficiências. Para Feigenbaum (1994), qualidade é a correção dos problemas no decorrer de todo o processo produtivo, isso inclui, o marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção. Na visão de Delgado (1996 apud SOUZA, 2001) a qualidade é a busca constante por melhores resultados tendo como base o melhor desempenho de cada elemento constituinte do processo, a definido sobre três perspectivas:

- Qualidade quanto ao desempenho do produto: é a capacidade desse produto em satisfazer a necessidade do consumidor, o que acarreta num aumento de qualidade e, normalmente, crescimento nos custos;
- Qualidade quanto à inexistência de deficiências: exige um aperfeiçoamento constante e em todas as etapas do processo produtivo, proporcionando uma redução nos desperdícios e retrabalho além de diminuir os encargos pós venda;
- Qualidade na ótica da excelência: refere-se a busca da satisfação total do cliente. Para atingir esse objetivo todos os setores da organização são envolvidos, tendo a qualidade uma visão de reunião de esforços múltiplos na otimização da produção.

Esse último conceito é também conhecido como gestão total da qualidade. De acordo com Abreu (2007), esse tipo de gestão é caracterizada pelo fato de todos se dedicarem ao máximo para conseguir a excelência no trabalho, devendo contar assim com um compromisso de cada participante do processo de produção com o fim de serem alcançados resultados de alta qualidade. Dessa forma, observa-se que as pessoas são o capital mais importante e essa importância atribuída é fundamental para a motivação da produtividade de cada um em prol da organização como um todo.

Diante disso, o gerenciamento da qualidade, conforme Rodrigues et al (2008), é a preocupação com o aperfeiçoamento contínuo, onde os problemas devem ser solucionados tendo como base fatos e dados. Nesse contexto, visualiza-se contribuição relevante das ferramentas de controle estatístico da qualidade desenvolvidas pelos japoneses.

No gerenciamento da qualidade é utilizado o conceito de processo para gerenciamento de todas as atividades. Em uma organização existe, simultaneamente, um conjunto de processos. Esses processos são divididos para controlar ao mesmo tempo cada um deles separadamente, com a finalidade de controlar o processo como um todo. Assim, controlando-se processos menores, é possível identificar o problema e agir de forma mais rápida sobre sua causa. Assim, entende-se que o controle da qualidade total é um modelo gerencial com foco no controle do processo, cujo objetivo é a garantia da qualidade de seu produto ou serviço para o cliente, seja ele interno ou externo (COLLAZIOL; SOUZA; KRONBAUER, 2009).

Garvin (1992) apresenta oito dimensões da qualidade com o intuito de relacionar esses conceitos as mais diversas áreas da empresa. Desse modo, as dimensões da qualidade apresentam a visão da organização a respeito da qualidade dos produtos e serviços que oferecem.

- Atendimento: facilidade de prestar serviço ou entregar o produto quando necessários, por meio de agilidade e cortesia nas relações com os consumidores;
- Características: são os atributos secundários que auxiliam o funcionamento básico do produto;
- Confiabilidade: mede a consistência de execução de um produto ou serviço;
- Conformidade: é o grau de concordância do projeto e das características operacionais com padrões estabelecidos antes da sua fabricação;
- Desempenho: são as características operacionais básicas de um produto. No segmento de restaurantes pode-se associar à velocidade de atendimento e redução de filas de espera;
- Durabilidade: representa a vida útil de um produto;
- Estética: compreende as características sensoriais (sabor, som ou cheiro) e aparências externas de um produto;
- Qualidade percebida: são percepções da qualidade em decorrência do resultado da imagem da empresa, da publicidade e reputação da marca.

Verifica-se que a qualidade exige uma abordagem ampla nas organizações, tendo em vista que ela é responsabilidade de todos nas entidades e exerce influência em diversas áreas, que vão desde a satisfação dos clientes até o reflexo positivo ou negativo no desempenho financeiro na empresa.

## 2.2 Custos da Qualidade

As definições sobre custos da qualidade foram disseminados junto com os conceitos de controle da qualidade e visam fornecer suporte às ações de melhorias da qualidade das organizações. Os conceitos de custos da qualidade são ajustados às definições de qualidade e as estratégias das empresas, que direcionam diferentes aplicações e interpretações (ALENCAR; GUERREIRO, 2004).

Para Juran (1991), os custos da qualidade correspondem àqueles custos que não deveriam existir se o produto saísse perfeito pela primeira vez. Associam-nos às falhas de produção que ocasionam o retrabalho, desperdício e perda de produtividade.

Segundo Feigenbaum (1994) custos da qualidade são aqueles relacionados com a definição, criação e controle da qualidade, estando diretamente ligados à satisfação do cliente. Conforme discutido por Crosby (1994) os custos da qualidade constituem-se da soma dos custos da conformidade com os da não conformidade. Esse último autor ainda discute que falta de qualidade ocasiona prejuízo, pois quando um produto apresenta algum defeito, se faz necessário a aplicação de mais recursos para a correção do defeito, aumentando o custo de produção. Esses custos das falhas produtivas permitem que os custos da qualidade sirvam para mensurar o desempenho dos programas de melhoria de qualidade nas entidades.

Hansen e Mowen (2001), explicam que os custos da qualidade são aqueles que existem porque a má qualidade existe, incluem o custo de oportunidade que foi deixado de lado pelas vendas perdidas e o custo da resposta às reclamações dos clientes, além dos custos ocultos que se associam normalmente a essa má qualidade.

Souza e Collaziol (2006) afirmam que os custos da qualidade são a medida dos custos que se associam ao sucesso e ao fracasso no processo busca de qualidade pelas empresas, sendo formado pelo somatório dos custos de quatro categorias: custos de prevenção, custos de

avaliação, esses dois custos do controle e os custos de falhas internas e custos de falhas externas, correspondem aos custos de falha no controle, conforme mostra Feigenbaum (1994, p. 152) através da Figura 1:

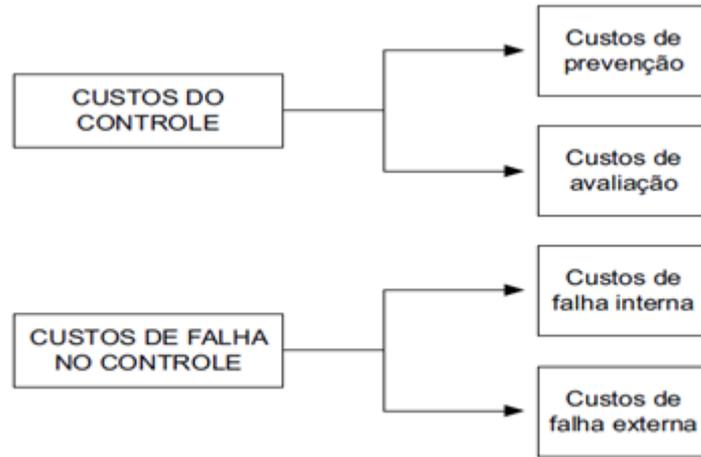


Figura 1– Classificação dos custos da qualidade

De acordo com Pinto e Gomes (2010) os custos de prevenção ocorrem para assegurar que as empresas produzam produtos, conforme os padrões de qualidade que são determinados por elas. Os custos de avaliação ocasionam-se devido às inspeções e testes que existem para assegurar que os produtos produzidos consigam atender às necessidades dos clientes internos e externos. Os custos das falhas internas são decorrentes das falhas que ocorrem no âmbito da organização e que proporcionam perdas, desperdício, produtos com defeitos. Por fim, os custos das falhas externas estão relacionados com aqueles produtos com defeitos que são identificados pelos clientes externamente.

Juran (1991) refere-se aos custos de prevenção e de avaliação como sendo "custos inevitáveis" e os custos de falhas internas e externas como aqueles "custos evitáveis", em virtude desses últimos poderem ser reduzidos quando do investimento na melhoria da qualidade.

Diante de todo esse contexto, pode-se conceituar custos da qualidade como as despesas de fabricação ou de serviço que são superiores àquelas despesas que deveriam ter ocorrido caso o produto tivesse sido produzido conforme a qualidade estabelecida pela empresa na primeira vez (ALEM, 2004).

Para Januzzi e Vercesi (2010) a finalidade do conhecimento dos custos da qualidade é o reconhecimento e a organização do conjunto de custos relacionados à qualidade com o objetivo de identificar as categorias mais relevantes, assim como seu comportamento no decorrer dos anos.

Nesse sentido, os custos da qualidade são direcionadores para reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos da empresa, devendo ser associado a um programa de redução de custos e de melhoria da qualidade. O Quadro 1 apresenta a classificação dos custos da qualidade de acordo com o modelo de Feigenbaum.

<p><b>Custos de Prevenção:</b> compreendem tanto investimentos quanto demais dispêndios (custos), que objetivam evitar a geração de unidades e componentes defeituosos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inovação tecnológica;</li> <li>- treinamento para qualidade;</li> <li>- treinamento de pessoal;</li> <li>- projeto e planejamento das avaliações da qualidade;</li> <li>- manutenção preventiva de equipamentos;</li> <li>- custos administrativos da qualidade;</li> <li>- desenvolvimento de sistemas da qualidade;</li> <li>- identificação das necessidades de marketing e exigências dos clientes;</li> <li>- desenvolvimento de projetos de produtos;</li> <li>- relação com a inspeção de clientes.</li> </ul>
<p><b>Custos de Avaliação:</b> são gastos com atividades desenvolvidas na identificação de unidades ou componentes defeituosos antes da remessa para os clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- testes e inspeções nos materiais comprados;</li> <li>- testes e inspeções nos componentes e produtos fabricados;</li> <li>- avaliação de protótipos;</li> <li>- avaliação de estoques;</li> <li>- teste de produção;</li> <li>- avaliação da deteriorização das matérias-primas e componentes em estoque;</li> <li>- regulagem e manutenção dos equipamentos de inspeção da qualidade;</li> <li>- auto-inspeção pelos operadores;</li> <li>- avaliação dos produtos dos concorrentes.</li> </ul>
<p><b>Custos de Falhas Internas:</b> são todos aqueles associados a algum tipo de erro do processo produtivo, seja ele devido a falhas humanas ou mecânicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retrabalho;</li> <li>- retestes;</li> <li>- redesenhos;</li> <li>- paradas;</li> <li>- esperas;</li> <li>- tempo perdido devido à deficiência do projeto ou à compra de materiais defeituosos;</li> <li>- falhas de fornecedores;</li> <li>- horas-extras para recuperar atrasos;</li> <li>- ações corretivas derivadas de materiais e processos.</li> </ul>
<p><b>Custos de Falhas Externas:</b> são aqueles associados a falhas no produto ou serviço quando estes se encontram no mercado e são adquiridos pelo consumidor final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atendimentos e reclamações;</li> <li>- custos com garantia;</li> <li>- serviço de atendimento ao cliente;</li> <li>- vendas perdidas;</li> <li>- reposição para manter a imagem.</li> </ul>

Fonte: Robles Júnior (1994 apud CAMPOS, 2002).

Quadro 1 – Classificação dos Custos da Qualidade.

A partir da observação das relações entre as categorias de custos da qualidade, busca-se identificar o ponto ótimo de investimento em qualidade. Além disso, outro aspecto está associado à observação da melhor relação custo-benefício entre os gastos com prevenção e a economia de custos proporcionada pela redução nas falhas. Juran (1991) criou um modelo do custo total da qualidade, em relação aos custos da qualidade e de não-qualidade, segundo o

qual é possível verificar que investimento em prevenção e avaliação reduzem os custos das falhas, conforme demonstra Brito (2007) apud Superville e Gupta (2001) na Figura 2.

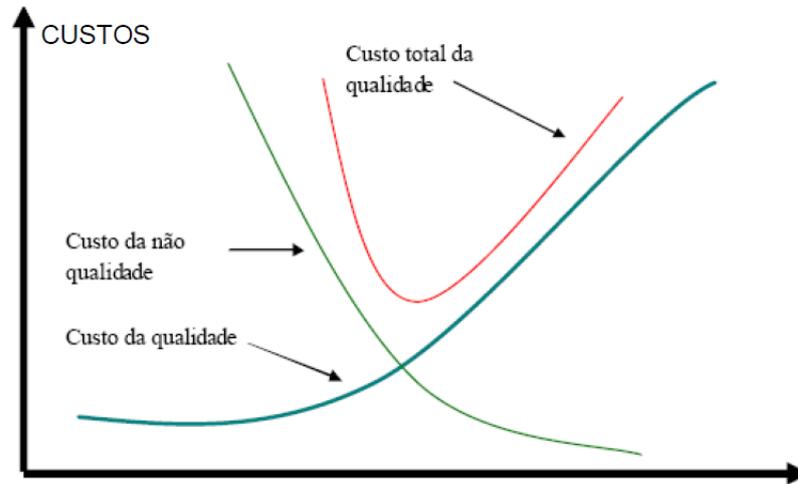


Figura 2: Modelo de custo da qualidade proposto por Juran

Ainda de acordo com o modelo de Juran (1991), o nível ótimo pode ser atingido, mesmo com a presença de algumas falhas. Segundo o autor, para existir a qualidade nos produtos não é necessariamente fundamental a ausência de 100% de falhas. Na Figura 3 Brito (2007) apud Gryna e Juran (1991) retrata esse modelo.

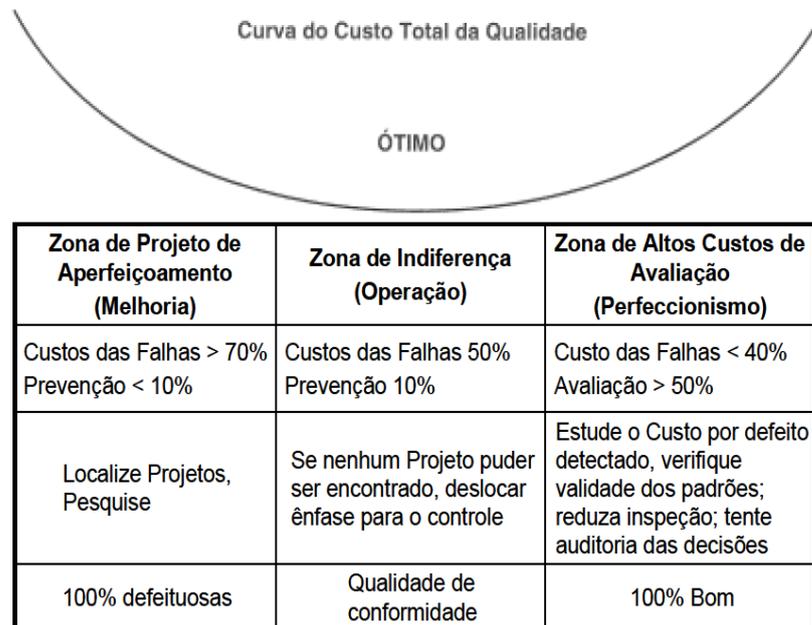


Figura 3 – Zona ótimo de investimento em custo da qualidade

Observa-se na Figura 3 que a curva do custo total da qualidade está dividida em três zonas, a qual é obtida de acordo com a predominância da categoria de custo da qualidade com relação ao custo total. A zona onde está localizada uma organização pode ser identificada por meio dos índices predominantes de custos da qualidade com relação ao seu total.

A zona de aperfeiçoamento da qualidade é observada quando os custos das falhas constituem 70% dos custos totais da qualidade, enquanto os custos de prevenção representam

menos de 10% do total. Nesse caso, recomenda-se que projetos de melhoria específicos sejam analisados para aperfeiçoar a qualidade da conformidade, de modo que se possam reduzir os custos da não qualidade, principalmente os custos de falhas (BRITO, 2007).

A zona de custos de avaliação elevados de acordo com esse mesmo autor é identificada quando os custos de avaliação são superiores os custos das falhas. Dessa forma, também se verifica a necessidade de redução dos custos, que podem ser realizados com análise do custo de detecção de defeitos com o prejuízo causado se eles não fossem identificados; observação dos padrões de qualidade existentes para visualizar se os mesmos são coerentes com relação à sua adequação ao uso; verificar se é possível reduzir o volume de inspeções por meio de amostragem e a realização de auditoria de decisões.

A zona de indiferença, conforme explicado por Brito (2007) é aquela que os custos das falhas são aproximadamente a metade dos custos da qualidade, enquanto os que correspondem aos de prevenção são aproximadamente 10% dos custos da qualidade. O ideal foi atingido no que se refere aos projetos de aperfeiçoamento da qualidade, então deve ser realizado o deslocamento das ações para o controle.

Dessa forma, é possível observar que o cálculo do custo da qualidade é um mecanismo que atrai a atenção dos gestores das empresas por proporcionar uma base de cálculo para a verificação das melhorias da qualidade e o estabelecimento de indicadores de qualidade e testes estatísticos, que permitem a obtenção do conhecimento da atual realidade da qualidade na organização.

### **3 Metodologia**

Raupp e Beuren (2003) estabelecem a classificação das pesquisas quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos técnicos. Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva a qual segundo Martins (2002) tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.

A abordagem do problema é qualitativa tendo como principal método de pesquisa o estudo de caso. No que diz respeito aos procedimentos foram realizadas pesquisas bibliográficas e estudo de caso em um restaurante de grande porte localizado na cidade de Natal-RN. Segundo Yin (2001), o estudo de caso requer aprofundamento e tratamento de uma multiplicidade de dimensões, características principais dessa estratégia de pesquisa.

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semi-estruturada com um dos proprietários da empresa referentes ao ano de 2011. A escolha da empresa ocorreu por acessibilidade e ainda devido a sua excelente reputação no mercado bem como a disponibilidade dos sócios em fornecer informações relevantes para a pesquisa.

## **4 Análise dos Resultados**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

A empresa em estudo pertence a uma rede de restaurantes atuante há mais de vinte anos no mercado, localizada na cidade de Natal-RN, onde possui quatro unidades distribuídas pela cidade. Suas atividades foram iniciadas apenas com uma unidade mas anos depois, já em 1993, expandiu seu negócio para oferecer uma proposta diferenciada, o sistema self-service. Nos últimos sete anos mais dois estabelecimentos do grupo foram inaugurados.

Esse estudo foi desenvolvido na unidade inaugurada em janeiro de 2005 por ser a unidade de maior movimentação e clientela. Possui atualmente 150 funcionários distribuídos entre garçons, cozinheiros, copeiros, auxiliar de serviços gerais e gerentes. Dentre sua equipe de gestão, o restaurante possui três gerentes responsáveis pelo salão, dois responsáveis pela

cozinha, um gerente de controle do almoxarifado, um gerente financeiro, um gerente de recursos humanos e uma nutricionista.

O restaurante possui capacidade instalada para atender 450 pessoas com horário de funcionamento das 11h30 às 15h30 e das 18h30 às 00h00, horário este que por vezes é alterado para atender a grande demanda em finais de semana e feriados. Diariamente realiza 600 atendimentos com permanência média de 1 hora. Seu cardápio possui 9 tipos de entradas e saladas e 40 pratos principais dentre carnes, peixes e crustáceos.

## 4.2 Qualidade

A qualidade na empresa estudada é uma preocupação constante, desde a compra, organização e manipulação dos alimentos até a satisfação do cliente. A implementação do Manual de Boas Práticas incluindo noções de higiene, preparação dos alimentos, tratamento dos resíduos, dentre outros e os Procedimentos Operacionais Padrão são supervisionados pela nutricionista do restaurante.

Os funcionários devem seguir a ficha técnica de preparação dos alimentos, como também, o padrão de montagem dos pratos, estabelecido pelo restaurante e nenhum deles está autorizado a alterar essas diretrizes. A rotina no restaurante tem início às 7h, quando as carnes são retiradas de uma câmara fria e passam para outra de descongelamento, de modo a garantir que o sabor não seja alterado. Além disso, outras atividades tais como cozimento de legumes, arroz, molhos, etc, também são iniciadas nesse horário com o uso do forno combinado para agilizar o atendimento em horários de maior demanda.

O conceito de qualidade de Feigenbaum (1994) é aplicado nessa organização sendo este definido como a correção dos problemas no decorrer de todo o processo produtivo, incluindo marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção.

A empresa admite que não é perfeita, reconhece suas falhas, mas ainda assim, busca continuamente alcançar padrões de excelência em qualidade. Para a proprietária a gestão da qualidade é de suma importância, pois “preza-se pela satisfação do cliente e não importa quantas vezes iremos repetir o procedimento, buscamos oferecer produtos e serviços de qualidade para conseguirmos a sua fidelização”.

Por esse motivo, a empresa não contabiliza os custos do seu retrabalho já que não os considera como perda, e sim, como forma de captação de clientes. Nesse sentido, é aplicada a definição de Delgado (1996 apud SOUZA, 2001) sendo a qualidade a busca constante por melhores resultados na perspectiva da ótica da excelência, referindo-se a satisfação total do cliente.

Quanto às dimensões da qualidade apresentadas por Garvin (1992), foram identificados com maior intensidade: o desempenho, o atendimento, a estética e a qualidade percebida. O desempenho de um restaurante sob esse conceito está relacionado à velocidade de atendimento ou redução de filas de espera. O atendimento ocorre com cordialidade e estima-se que alguns pratos não levam mais de 5 minutos para estarem prontos. Em dias de intensa movimentação, finais de semana e feriados, há filas de espera no restaurante. Como forma de melhor organizar essa situação, a empresa faz uso de “pagers”, um dispositivo que de posse do cliente vibra ao desocupar alguma mesa.

A administração da empresa avalia a satisfação dos seus consumidores, através de opinários distribuídos aos clientes, os quais abrangem vários aspectos, dentre eles o atendimento. Da mesma forma, a estética e sabor dos produtos também são avaliados dessa maneira. A leitura diária desses opinários pelos sócios ocasionaram importantes mudanças na empresa, tais como, ampliações, reformas e modificações no cardápio.

Há uma intensa preocupação da empresa quanto à estética do produto, principalmente, no que se refere ao sabor. Os pratos são esteticamente iguais devido ao padrão de montagem dos mesmos.

A qualidade percebida traduz a imagem e reputação da marca. A empresa estudada recebeu prêmios locais e alguns nacionais tais como vencedora de uma categoria do guia Veja Comer e Beber e vencedora do Top of Mind da revista Viagem e Turismo.

## 4.2 Análise dos Custos da Qualidade

A análise dos Custos da Qualidade está direcionada a quatro categorias: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Alguns custos da qualidade, tais como depreciação, são oriundos de investimentos em qualidade, especificamente máquinas e equipamentos. Na empresa estudada, os investimentos em qualidade estão apresentados no Quadro 2.

INVESTIMENTOS EM QUALIDADE		
PROCESSO	ATIVIDADE	VALOR PAGO
Inovação Tecnológica	Aquisição do forno combinado	R\$ 200.000,00
	Aquisição da máquina de sorvete	R\$ 80.000,00

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 2 – Investimentos em qualidade da empresa estudada

A aquisição do forno combinado foi de extrema importância para garantia da qualidade dos alimentos e também para o aumento da produtividade. Atividades como assar, fritar, grelhar, aquecer e ainda cozimento em banho-maria e a vapor podem ser realizadas através desse equipamento, com a possibilidade de preparar diversos alimentos simultaneamente ocasionando maior agilidade que um forno industrial tradicional. Também é controlado o ponto de cocção (mal passado, ao ponto, bem passado), o grau de cozimento (claro, médio, escuro), a temperatura e a umidade.

Há uma grande tecnologia empregada no uso desse equipamento. Através do painel de controle é possível ajustar a preparação dos alimentos e ao final um “bip” sonoro com iluminação piscante sinaliza o término da preparação. Além disso, há programações automáticas de enxágue e lavagem da máquina, com injeção automática de detergentes.

A proprietária expõe que o uso desse forno combinado ocasionou economias de tempo, energia, água e principalmente de mão de obra. O atendimento tornou-se mais ágil, já que a produção é automatizada, evitando desperdícios relacionados ao mal preparo dos alimentos. Os grandes tachos e panelas foram substituídos por este equipamento, o que facilitou o manuseio pelos funcionários. O alto valor do seu custo, aproximadamente de duzentos mil reais, demonstra que é um investimento elevado, sendo um diferencial para a empresa estudada, a qual estima uma vida útil média de sete anos para esse equipamento.

A empresa também optou por adquirir uma máquina para fabricação de sorvetes. Mesmo que o fornecimento de sobremesas não seja a atividade fim da empresa, o serviço que antes era terceirizado pela compra direta aos sorvetes Originale, agora é de fabricação própria. O sócio majoritário esclareceu que essa decisão não envolveu apenas a gestão de custos, com a redução do preço e aumento da margem de lucro para empresa, mas também a qualidade.

Esse investimento, no valor de oitenta mil reais, será usufruído por dez anos e previne a empresa contra possíveis falhas relativas a conservação dos sorvetes, garantindo mais sabor e qualidade, devido a fabricação própria, mantendo os produtos mais frescos e novos.

A decisão pela compra dessas máquinas foi conjunta entre os sócios e o chefe da cozinha, demonstrando forte interação entre eles. Segundo a proprietária, as sugestões do tipo

de equipamento foram feitas pelo chefe de cozinha, o qual teve grande importância nessa escolha. A empresa também custeou treinamentos para que o mesmo desempenhasse da melhor forma a utilização dessas máquinas.

Essas máquinas, devido ao seu elevado custo para empresa, necessitam de manutenções periódicas de modo a otimizar as suas funções, sendo assim, um custo da qualidade, os quais encontram-se representados no Quadro 3.

CATEGORIAS	PROCESSO	ATIVIDADE	CUSTO DA ATIVIDADE
Prevenção	Inovação Tecnológica	Depreciação do forno combinado	R\$ 28.571,43
		Depreciação da máquina de sorvete	R\$ 8.000,00
	Manutenção Preventiva	Manutenção preventiva das máquinas e equipamentos	R\$ 48.000,00
	Treinamentos	Cursos para funcionários	R\$ 20.000,00
	Desenvolvimento de Sistemas de Qualidade	Licença para uso de sistemas de informações gerenciais	R\$ 36.000,00
		Manutenção de sistemas de segurança	R\$ 96.000,00
	Ergonomia	Consultoria para implementação de ginástica laboral	R\$ 30.000,00
Falha interna	Desperdícios	Perdas de alimentos	R\$ 90.000,00
TOTAL			R\$ 356.571,43

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 3 - Custos da qualidade anuais da empresa estudada

A maior parte dos seus custos da qualidade é classificada como prevenção. Destacam-se a depreciação do forno combinado e da máquina para fabricação de sorvetes, treinamentos e cursos para os funcionários, licença para uso de sistemas de informações gerenciais, manutenção de sistemas de segurança e contratação de consultoria para implementação de ginástica laboral.

Quanto aos treinamentos e cursos, a empresa normalmente oferece oportunidade ao chefe da cozinha que transmitirá para os demais funcionários. Atualmente, está implantando a técnica de *sous vide*, a qual tem como base o cozimento dos alimentos sob o vácuo. Com isso, a contaminação é reduzida, o sabor e os nutrientes são preservados e ainda mantém o frescor, a cor e a aparência do alimento. Além disso, pode ser utilizado para reaquecimento de alimentos prontos ou semi-prontos garantindo os atributos acima destacados. A empresa estima um investimento de seis mil reais com a implementação dessa técnica.

Os demais cursos referentes a treinamentos para reciclagem de procedimentos, manuseio de máquinas e operacionalização de sistemas possuem custos de aproximadamente dez mil reais.

Dentre esses cursos e treinamentos, merece destaque a atitude da empresa em capacitar um dos seus funcionários por meio de um curso de climatização, acarretando um custo de quatro mil reais. Anteriormente, os serviços de manutenção da estrutura climática era realizado por uma empresa terceirizada, a AirPlan. Contudo, para o restaurante tornou-se melhor e mais viável treinar um funcionário para realizar esses serviços diariamente, de modo

a garantir o conforto do ambiente aos seus clientes, não apenas na unidade em estudo, mas também nas demais filiais do grupo.

A empresa também possui sistemas de informações de modo a garantir o controle de suas operações. Há dois sistemas que dão suporte a gestão no fornecimento de informações: o Girassol com as informações de estoque/almoxarifado e o Colibri contendo as informações financeiras. Esses sistemas são integrados e foram implantados com o intuito de otimizar os processos produtivos dentro do restaurante.

O sócio majoritário evidencia o poder de controle com a utilização desse sistema. Antes de sua implantação as comandas eram manuais, o que algumas vezes ocasionava distorções quanto aos pedidos dos clientes, diferenças de quantidade no inventário dos estoques e no valor final de consumo.

Com a integração desses sistemas, ao realizar o pedido do cliente em seu equipamento, o garçom sinaliza para a cozinha que mais um pedido está sendo feito, o bar já está atento ao consumo de bebidas, é efetuada a saída no controle de estoque desses itens e o caixa já está apto a incluir esses valores na conta do cliente. Dessa forma, a manutenção desses sistemas de trinta e seis mil reais ao ano é justificada quando comparado aos benefícios que proporcionam.

Além dos sistemas de informações gerenciais, a empresa possui um sistema de segurança pelo regime de contrato mensal com uma empresa de segurança. A motivação para implantação desse sistema ocorreu quando um cliente procurou o restaurante, alegando ter sido furtado no estabelecimento. A empresa o indenizou pelo valor aproximado do furto, mas solicitou que o mesmo buscasse o poder judiciário pra ter conhecimento acerca da responsabilidade solidária do restaurante nessa situação.

Concluído esse procedimento, o juiz em sua sentença entendeu que o estabelecimento seria responsável por esse tipo de eventualidade, devendo indenizar seus clientes nessas circunstâncias. Como forma de resguardar seus clientes e funcionários foi implementado esse sistema, no valor de noventa e seis mil reais anuais, referente ao contrato mensal, para proporcionar maior segurança àqueles que transitam pelo restaurante.

A saúde dos seus empregados também é relevante para a gestão da qualidade na empresa estudada. Para prevenir-se de futuras doenças ocasionadas pelo trabalho repetitivo em seus funcionários, a empresa implantou um trabalho relacionado à Ergonomia para cuidar da saúde dos seus colaboradores diariamente. Essa prevenção custa trinta mil reais ao ano e tem como principal vantagem a melhoria da saúde física e mental dos funcionários, acarretando melhor qualidade de vida no trabalho. A partir das orientações apresentadas pelos fisioterapeutas, a prática da ginástica laboral visa minimizar possíveis doenças do trabalho, as quais são motivos para estabilidade de um ano no serviço.

Quanto aos custos da qualidade na categoria de avaliação, a empresa não possui nenhum mecanismo de auditoria interna de modo a realizar inspeções periódicas na produção de alimentos e prestação de serviços. A proprietária esclarece que o trabalho é desenvolvido em equipe e “um é vigia do outro”, não havendo função específica para isso.

A avaliação ocorre de maneira contínua através dos opinários, os quais possuem informações desde o atendimento até ao nível de satisfação de consumo. Os sócios realizam leituras diárias desses questionários e ultimamente utilizam as redes sociais como *feedback* de sua clientela.

Dessa forma, a empresa não mensura os custos de qualidade nessa categoria, pois os considera irrisórios. Porém, a avaliação é de extrema importância para a empresa porque através dela “o cliente mostra o caminho do sucesso, mas cabe ao empresário acatar ou não as sugestões”.

O número de reclamações não é quantificado pela empresa, sendo sua análise realizada de forma qualitativa através da leitura dos opinários. Da mesma forma, o número de pedidos

devolvidos para substituições de pratos não é mensurado em virtude de a empresa priorizar a qualidade do produto e do serviço, sendo irrelevante apurar esses custos principalmente porque não ocorrem com frequência.

O desperdício de alimentos pelas diversas causas é incluído nas falhas internas, apesar de ser inerente ao segmento de restaurantes. Assim, é importante manter seu controle de modo a mensurar seu impacto na estrutura de custos da empresa. A unidade em estudo possui um desperdício médio de 3.500 quilos de alimentos anuais, totalizando um valor de noventa mil reais.

Quanto a manutenção corretiva das máquinas e equipamentos, a empresa não possui controle de alguns itens considerados insignificantes tais como forno microondas e geladeiras, diferente do seu imobilizado expressivo, onde há manutenções preventivas constantemente. Assim, não há acompanhamento da vida útil desses equipamentos e como também não há controle dos seus ciclos de vida. Ocorrendo a perda, sem possibilidade de conserto, sua substituição será imediata.

Diante do exposto, considerando o estado da arte vigente e as características da empresa em estudo, é possível identificar a zona ótima de investimento na qual a empresa se encontra. Considerando seus esforços para prevenir situações importunas e garantir a qualidade na prestação de serviços, é possível afirmar que a empresa encontra-se na zona de perfeccionismo. Analisando as suas falhas e as comparando com a categoria de prevenção e avaliação, percebe-se que as mesmas são inerentes a atuação da empresa, pois não há um nível de 100% de perfeccionismo.

## **5 Considerações Finais**

As companhias que anseiam ser competitivas e manter-se no mercado precisam estar comprometidas com a qualidade. A fabricação de produtos com o mínimo de falhas e o atendimento às necessidades dos clientes devem integrar a estratégia da empresa.

O sistema de custos da qualidade é uma importante ferramenta de gestão tendo em vista que oferece uma linguagem comum a qual possibilita demonstrar a relação direta entre melhoria da qualidade e incrementos de lucro e produtividade, como também melhor aceitação dos produtos e serviços pelos clientes.

A empresa estudada não possui sistema de custos específico da qualidade, sendo os mesmos incluídos diretamente no sistema financeiro. Também não possui mecanismo de auditoria interna para realizar inspeções periódicas na produção de alimentos e prestação de serviços. Entretanto, a avaliação ocorre de maneira contínua através dos opinários que são lidos diariamente pelos proprietários.

Contudo, o reconhecimento social dessa empresa pelo mercado, através dos vários prêmios conquistados, permite visualizar a qualidade como uma estratégia empresarial, priorizando a satisfação dos clientes. Desse modo, são aplicáveis os conceitos evidenciados na literatura de que qualidade é a busca constante por melhores resultados na perspectiva da ótica da excelência, referindo-se a satisfação total do cliente.

Quanto ao objetivo geral de apurar os custos da qualidade, a empresa em análise apresentou custos de prevenção no montante de R\$ 266.571,43 e custos das falhas internas de R\$ 90.000,00. Na pesquisa não foram identificados custos de avaliação e falhas externas, contudo, há possibilidade de existência de custos ocultos, os quais afetam a lucratividade da empresa e têm complexa mensuração.

Conclui-se que a maior parte dos custos de qualidade da empresa pesquisada refere-se aos de prevenção e, em relação à zona ótima de investimento em qualidade, o restaurante encontra-se na zona de perfeccionismo, em virtude de parcela considerável de seus custos

totais de qualidade estarem centrados em esforços de prevenção para garantir a qualidade na prestação de seus serviços.

Recomendam-se outras pesquisas para verificar o comportamento dos custos da qualidade em outras amostras de estudo, para que possam ser realizadas comparações dos resultados obtidos nesse segmento, no sentido desenvolver essa temática, que atualmente se encontra carente de estudos científicos no Brasil, conforme discutido por Pinho (2011), de modo que se possa contribuir para o desenvolvimento dos conceitos de custos da qualidade nesse ramo de atividade econômica.

## **Referências**

ABREU, M. J. **Sistema integrado de prazos, custos e qualidade**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2007.

ALEM, C. A. S. **O impacto do nível-sigma nos custos da qualidade: um estudo de caso no setor de manufatura**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2004.

ALENCAR, R. C; GUERREIRO, R. A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Especial, p. 07-23, jun. 2004.

BRITO, F. G. **Proposta de uma sistemática para mensuração dos custos de falhas internas aplicada à indústria vinícola**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza. **Um Estudo para definição e identificação dos custos da Qualidade Ambiental**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

COLLAZIOL, E.; SOUZA, M. A; KRONBAUER, C. Custos da Qualidade: Obrigatoriedade de Mensuração nos Sistemas da Qualidade Certificados com Base nas Normas ISSO. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 4, n. 1, jan./abr. 2009.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

ECHTERNACHT, T. H.S; ALMEIDA, C. Um estudo sobre as práticas de mensuração do custo da qualidade em um restaurante da cidade de Natal. **Anais. IX Congresso Internacional de Custo**, Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de custos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994. v.1.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a versão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

JANUZZI, U. A.; VERCESI, C. Sistema de gestão da qualidade na construção civil: um estudo a partir da experiência do pbqp-h junto às empresas construtoras da cidade de Londrina, **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 3, p. 136-160, 2010.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1991. p. 83-130.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

PINTO, L. J. S. Produção científica sobre custos da qualidade e da não qualidade no Brasil. **Anais**. XVIII Congresso Brasileiro de Custos, Rio de Janeiro, 2011,

PINTO, L. J. S; GOMES, J. S. Custos da qualidade: um estudo de caso na panificadora golden vital. **Revista de Informação Contábil**, v. 4, n. 3, p. 57-76, jul/set, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury, BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo, Atlas. 2003.

RODRIGUES, F. C. T. S. et. al. Os Custos da Qualidade e a Certificação ISO 9000: Um Estudo com Dados em Painel de Companhias Abertas Brasileiras. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. 3, n. 3, set/dez 2008.

RIBEIRO, J. L.D; TINOCO, M. A. C. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a *la carte*. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 73-87, jan./abr., 2008.

SOUZA, W. J. T. S. **Estudo sobre os custos da não qualidade na construção**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

SOUZA, M. A; COLLAZIOL, E. Planejamento e controle dos custos da qualidade: uma investigação da prática empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 41, p. 38-55, mai./ago. 2006.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.