

**Bernardo Felipe Estellita Lins**

Engenheiro civil e consultor legislativo da  
Área XIV: Ciência e Tecnologia, Comu-  
nicação Social, Informática, Telecomuni-  
cações e Sistema Postal.

## Custos da qualidade revisitados

## Resumo

---

Examina-se no texto a adoção dos custos da qualidade como ferramenta gerencial, apontando problemas em potencial associados à mesma. São identificadas cinco diferentes fontes de problemas: elevação de custos fixos, trivialidade dos resultados, indução a uma postura gerencial conservadora, erros nas premissas sobre comportamento dos custos e competição com outros modelos de gestão da qualidade. Cada uma destas é brevemente discutida.

## Palavras-chave

---

custos da qualidade, gestão da qualidade

## Abstract

---

*(Quality costs, revisited) Potential problems related to the adoption of quality costs are examined and five possible sources of possible issues are pointed out: increased fixed costs, trivial results, inducement of a conservative managerial attitude, erroneous assumptions about costs behavior, and competition with other quality management concepts and techniques. Each one is briefly discussed.*

## Keywords

---

*quality costs, quality management*

**Classificação JEL: M11, M42.**

## Introdução

A coleta e análise de custos da qualidade é uma ferramenta gerencial e de auditoria defendida há décadas pelos mais conhecidos consultores do setor<sup>1</sup>. No entanto, sempre foi pouco utilizada. Em uma pesquisa realizada em 1990/91 pela SEPIN/MCT, como parte da coleta de dados para mapear o panorama do setor de informática naquele período, apenas 3% das empresas do setor com atividades industriais no país adotavam com regularidade essa prática. Todas elas, empresas de grande porte com sistemas de gestão da qualidade maduros. Esse indicador, à semelhança de alguns outros, permaneceu inédito à época.

Aparentemente, a situação nunca chegou a se modificar significativamente. O número de firmas que tratam formalmente dos custos da qualidade é, ainda, uma parcela bem pequena do universo empresarial. Por um lado, isto é surpreendente. Haveria dois fatores relevantes para viabilizar uma ampla adoção dos custos da qualidade. O primeiro é a facilidade de coleta de dados no ambiente fabril e comercial. Hoje, praticamente todas as operações são realizadas com o acompanhamento de recursos de automação ou de registro de informações. Há uma inerente abundância de números a respeito de tudo o que se realiza. Vivemos os tempos de “big data”. O outro fator é a crescente dificuldade de manter margens de lucro na maior parte das operações empresariais. É preciso enxugar o negócio e minimizar custos. Nesse ambiente, a gestão de custos da qualidade poderia contribuir para dar algum conforto financeiro ao empreendimento.

A limitada adoção da ferramenta, após tantos anos e tanta insistência, parece apontar para um aspecto pouco explorado: pensar e avaliar operações a partir da visão dos custos da qualidade pode trazer problemas e, efetivamente, estes ocorrem. Contrariamente ao mantra das consultorias mais prestigiosas, algumas das empresas que tentam adotar essa ferramenta se frustram com os resultados e a abandonam.

Antes de entrar nesse aspecto espinhoso, é interessante fazer um rápido sumário de como funciona a lógica dos custos da qualidade e de que tipo de resultados esse recurso nos pode oferecer.

<sup>1</sup> Philip B. Crosby defendia que a meta da gestão da qualidade deveria ser a de alcançar zero defeitos e que o sistema da qualidade é a prevenção. A medida da qualidade seria o custo da não conformidade (CROSBY, 1984). Joseph M. Juran afirmava que gerentes e trabalhadores falam a linguagem das coisas, mas os líderes falam a linguagem do dinheiro; o custo da qualidade permite traduzir coisas em dinheiro (JURAN e GRAYNA, 1993: 20). Armand V. Feigenbaum estimou que os ganhos agregados da adoção de sistemas de gestão da qualidade e da redução de custos da qualidade poderia elevar em 7% o PIB norte-americano (INDUSTRY WEEK, 1994).

## **Custos da qualidade: como funcionam**

Há uma variedade de textos que detalham como os custos da qualidade devem ser formulados, colhidos e analisados e há variações na forma como se define, registra e avalia esses custos (GRYNA, 1998: 8.2). Não se pretende aqui entrar em maiores detalhes, apenas tecer breves registros sobre a ferramenta.

Custos da qualidade não são custos operacionais. São estimadores do que a empresa investe para alcançar o nível de qualidade praticado e de quanto estaria perdendo por suas falhas e omissões. Combinam, de um lado, informações objetivas decorrentes de suas práticas (os custos da conformidade) e, de outro lado, informações estimativas dos efeitos perniciosos (os custos da não conformidade).

Os custos da conformidade agregam custos de práticas de avaliação, como custos de inspeções, de controle estatístico de processos ou de auditorias da qualidade, e custos de prevenção, como custos de estruturação de sistemas e métodos de gestão da qualidade, de manutenção preventiva, de normalização de procedimentos e de treinamento.

Os custos da não conformidade agregam, por sua vez, estimativas decorrentes de falhas detectadas na empresa, ou internas, tais como identificação, segregação e retrabalho de bens ou serviços que não atendem às especificações, perdas na produção ou processamento de sobras ou resíduos, e estimativas de falhas detectadas no mercado, ou externas, a exemplo de custos para processar reclamações, receber e consertar defeitos na garantia ou efetuar recalls. Alguns métodos de estimação desses custos tentam apropriar, também, as perdas decorrentes de redução na participação de mercado ou nas vendas, associadas a falhas de qualidade (SCHIFFAUEROVA e THOMSON, 2006).

A situação ideal para a empresa é manter o total desses custos no menor nível. De nada adianta ter completa qualidade de um bem ou serviço, alcançada a um custo de inspeção que leve a empresa a falir. Também é inviável, no outro extremo, menosprezar todo procedimento de controle da qualidade e conviver com permanente insatisfação do cliente, seguidas idas ao Procon e processos na justiça. Estes breves exemplos já evidenciam um primeiro elemento da teoria de comportamento dos custos da qualidade que dá suporte à análise do seu comportamento e à decorrente tomada de decisão: investir em procedimentos para alcançar a conformidade reduz os custos da não conformidade. Deve-se ajustar os dois a um nível conjunto que seja o menor possível. Uma premissa ainda mais forte do modelo de comportamento dos custos é o de que custos de prevenção reduzem de tal modo a necessidade de avaliação que é possível alcançar

níveis de qualidade muito altos (com níveis de falha muito baixos, medidos em partes por milhão) a custos muito competitivos.

O menu de alternativas é muito diversificado e se complica na medida em que a empresa tenha uma maior variedade de produtos ou serviços ofertados ao mercado, operações fabris mais complexas ou requisitos de segurança mais elevados. De fato, o trabalho com custos da qualidade deve incluir a especificação dos critérios de conformidade e de não conformidade para cada produto, serviço ou atividade, a especificação de cada item de custo nas categorias anteriormente enumeradas, acompanhada de métricas, da previsão de pontos de coleta e dos procedimentos de agregação aos demais custos, a formatação de um processo de análise periódica desses custos, no detalhe e no agregado, com procedimentos decisórios correspondentes, e o fornecimento de relatórios e ferramentas que facilitem essa análise. O objetivo final da análise dos custos da qualidade não é contábil, é de oferecer recomendações para a atuação da gerência na solução de problemas e na minimização dos custos agregados da empresa.

No entanto, existem problemas decorrentes da adoção dessas recomendações derivadas do tratamento dos custos da qualidade e estes podem ser resumidos em cinco pontos: elevação de custos fixos, trivialidade dos resultados, indução a uma postura gerencial conservadora, erros nas premissas sobre comportamento dos custos e competição com outros modelos de gestão da qualidade.

### **Elevação dos custos fixos**

O primeiro problema é a elevação dos custos fixos. Esta ocorre por dois canais. Em primeiro lugar, há um custo de implantação e manutenção da ferramenta. A coleta e a análise de dados requerem um procedimento separado e específico de contabilização de custos da qualidade, pois a contabilidade convencional (mesmo quanto baseada em atividades) não coleta esses indicadores como parte do processo legalmente requerido. Desse modo, mesmo em tempos de “big data”, há um custo adicional de registro, que eleva os gastos fixos com burocracia e, em alguns casos, o esforço do próprio profissional de linha. Além disso, a adoção das práticas de gestão implica, na maior parte dos casos, na constituição de conselhos, painéis ou comitês que tomam tempo e esforço da administração. Finalmente, é necessário elaborar aplicativos formatados para a consolidação e análise dos resultados, para a correta visualização dos indicadores e para a subsequente tomada de decisões.

O segundo canal deriva das recomendações decorrentes da análise. A primeira recomendação que em geral se deriva da análise de custos da

qualidade é a redução de procedimentos de avaliação, em geral muito caros, por práticas de prevenção. Essa substituição de atividades de inspeção e avaliação por atividades de prevenção resulta, porém, na troca de custos variáveis, proporcionais ao nível de produção, por custos fixos, independentes do nível de produção, ao menos no curto prazo.

O rationale dos custos da qualidade aponta para um nível de custos significativamente menor, em decorrência da eliminação de perdas no processo associada a uma melhor prevenção. Em geral, portanto, a adoção desses custos fixos é amplamente satisfatória em tempos de produção a pleno vapor. No entanto, em períodos recessivos, o peso dos custos fixos se faz sentir. O esforço continuado de sensibilização e adestramento é indispensável à estabilidade da ferramenta e requer uma estrutura permanente de repasse de conhecimento e de práticas, seja por treinamento formal, seja pelo atendimento a normas e recomendações que devem ser periodicamente reforçadas e revistas.

Tais custos são objeto de questionamento, nas situações em que cortes de gastos se façam necessários. Quem viveu a crise financeira global de 2008 sabe que essas circunstâncias são às vezes inevitáveis. Como sobreviver a uma *débâcle* sem cortar na própria carne? Nessas situações, os valores morais e as posturas de preservação de ativos essenciais passam a ter uma prioridade maior. Antes das demissões de pessoas e dos cortes de produção, são eliminados todos os gastos “não essenciais” e o peso administrativo da coleta de custos da qualidade e das práticas de prevenção se faz sentir.

Um efeito que emerge de situações de crise é, portanto, o do esgotamento da técnica. As ferramentas de gestão baseadas em indicadores requerem atenção e interação de todos. O desgaste decorrente de demissões ou de redução de atividades é prejudicial a essa interação e pode comprometer a eficácia dos procedimentos.

A resposta convencional a essas considerações é a de que os custos da qualidade apontam para uma visão de longo prazo. Trata-se de um esforço continuado, persistente e voltado ao aperfeiçoamento do processo produtivo como um todo. Mais do que eventuais perdas no curto prazo, é importante focar nos ganhos que gradualmente surgirão com a postura sistemática de eliminar fontes de desperdício e agregar uma supervisão preventiva às práticas da empresa. Mas diante da inevitabilidade de cortes, essas considerações são relegadas a um segundo plano.

### **Trivialidade dos resultados**

O segundo ponto é a sensação de trivialidade de alguns dos resultados oferecidos pela análise de custos da qualidade. Há uma impressão de que

os indicadores estão apenas confirmando o que já se sabia. Para empresas com baixo grau de qualidade, qualquer coisa que se faça traz benefícios e, ao mesmo tempo, demanda grande esforço de adequação. Os custos da qualidade meramente confirmam essa perspectiva, trazendo, no máximo, a oportunidade de examinar opções de modo mais ajustado. Para empresas que já possuem um sistema de controle da qualidade formal e azeitado, muitas das alternativas apontadas pela técnica apenas formalizam intuições que, de algum modo, o gestor tem a impressão de que poderia formar pela observação atenta da atividade operacional. E, em alguns casos, as indicações dos custos da qualidade são inoportunas, porque põem em evidência problemas de solução incômoda ou inviável.

Isto traz à tona uma complexa realidade da administração. Quem se inicia nas atividades de supervisão tem uma expectativa inicial de que o processo de análise e solução de problemas seja contínuo e imediato, trazendo ganhos rápidos e surpreendentes. Essa é uma falsa impressão. O dia a dia do gestor, bem ao contrário, consiste na convivência com problemas cuja solução demanda decisões dolorosas, ou que se replicam e para os quais se descobre, sucessivamente, mecanismos de contorno de caráter provisório.

Dito desse modo tem-se a impressão de que se está falando de práticas gerenciais ruins. Não é o caso. Há razões fortes para a convivência com problemas recorrentes. A mais relevante é a de que sua solução iria requerer investimentos ou aportes para os quais a empresa está despreparada. Pode ser uma reforma de instalações, a compra de um equipamento, a regularização de atrasos nos impostos, ou a demissão ou substituição de pessoas, só para dar exemplos de iniciativas caras e eventualmente desgastantes. Outros motivos para a convivência com problemas podem ser motivações políticas que escapam ao controle do gestor, o desejo de preservar um ambiente cordial no trabalho a despeito de alguma perda ou o atendimento a prioridades ou estratégias relacionadas com outros produtos, serviços ou procedimentos que não os que estejam sendo supervisionados.

A resposta convencional para essa crítica é a de que a boa prática gerencial deve ser, na medida certa, baseada em dados e fatos. Não basta se perceber a existência de um problema e de suas possíveis soluções. É preciso quantificar em que medida esse problema afeta ou prejudica o empreendimento, quanto custa sua solução e que alternativas revelam-se mais eficazes. No longo prazo, em especial, esses custos podem acumular-se e tornar-se pesados à lucratividade. A ferramenta pode ser trivial ao apontar “o que”, mas é rica de informações sobre “o quanto” e de insights acerca de “o como” abordar problemas. Mas, não raro, prevalece o desconforto com os resultados.

## **Indução a uma postura conservadora**

O terceiro ponto é o de que a análise de custos da qualidade pode induzir o gestor a se tornar muito conservador. Tem-se uma visão exata do ajuste fino do processo industrial ou comercial, com a consequente impressão de manter sob controle o andamento da empresa. No entanto, os maiores desafios ao empreendimento não vêm de dentro do negócio, vêm de fora. E requerem atitudes de ruptura conceitual e decisória.

Rupturas demandam o reconhecimento de que a situação atual, por melhor que sejam os números, será desafiada por algum episódio transformador. Pode ser, por exemplo, uma inovação tecnológica, uma mudança de hábitos de consumo, uma crise de mercado ou um impasse político. Administração apoiada em custos em nada contribui para a antevisão dessa conjuntura e os custos da qualidade agregam um ingrediente a mais nessa receita. Nesse sentido, a coleta de custos e sua análise não possuem sabor estratégico.

Um aspecto adicional é o de que os custos da qualidade, assim como outras técnicas de gestão, requerem um planejamento apropriado e bem concebido para que possam funcionar de modo enxuto. Nem sempre esse esforço é plenamente conduzido e a solução de contorno usual é a de promover mais reuniões regulares para discussão ampla de aspectos identificados pela ferramenta. Perde-se então um tempo elevado debatendo questões operacionais em detalhes. Mais uma vez, a visão do gestor é chamada para dentro da empresa e sua atenção para fora é desviada.

Custos da qualidade, em suma, podem contribuir para que a empresa se torne burocrática, no sentido pejorativo do termo.

A resposta convencional a essa crítica é a de que os custos da qualidade, para que possam funcionar adequadamente, requerem uma correta concepção e implantação. É preciso haver uma preocupação de “meta custos”, refinando e ajustando continuamente a própria ferramenta. O erro não é da sua adoção, é de uma postura inadequada mais geral da gestão. É preciso reconhecer que a miopia gerencial resultou, mais de uma vez, em episódios às vezes até curiosos da história da administração de grandes empresas. Custos da qualidade nada têm a ver com isso.

## **Erros nas premissas sobre comportamento dos custos**

Há, ainda, o questionamento de algumas das premissas a respeito do comportamento dos custos, sobretudo de prevenção e de falhas.

No caso dos custos de prevenção, o modelo convencional de seu comportamento aponta para uma agressiva redução de custos de falhas para um discreto aumento da prevenção, o que torna as práticas preventivas



mais desejáveis do que as práticas de avaliação. No entanto, omite-se nessa análise o fato já apontado de que se está substituindo custos variáveis por custos fixos quando se faz essa troca. Em outras palavras, ao examinar esses custos como proporção dos custos ou das receitas totais, o comportamento muda por completo quando, em uma recessão, o denominador diminui. Custos variáveis acompanham a redução, custos fixos não.

No caso da comparação de custos de avaliação versus custos de falhas, os modelos econômicos de comportamento dos custos da qualidade sugerem que o nível mínimo de custo global possa ser alcançado com níveis adequados de falhas ou perdas. No entanto, essa combinação depende fortemente dos itens de custos considerados e dos dados coletados, havendo, eventualmente, uma disparidade entre os resultados sugeridos pela teoria e os que a prática aponta.

Em relação a custos de falhas, pode haver um sub ou superdimensionamento destes, em especial porque parte desses custos representam externalidades negativas repassadas, não raro impunemente, à coletividade. Desse modo, os custos apurados pela empresa podem diferir significativamente dos custos impostos à sociedade. Um aspecto adicional, no caso dos custos de falhas externas contabilizados pela ferramenta, reside na percepção de que algo escapa ao que esta oferece. Isso é particularmente evidente quando se trata de prestação de serviços.

Para desenvolver um pouco mais esse ponto, tome-se emprestada a definição de qualidade percebida pelo cliente como o excedente que lhe é oferecido, acima da qualidade que ele espera receber. Quem recebe o que espera tem uma apreciação neutra da qualidade percebida: apenas ganhou o que é previsível. Não devolverá o que recebeu, não reclamará, reconhecerá que obteve o que é correto. Mas isto não representa qualquer diferenciação em relação ao mercado.

A apuração dos custos de falhas externas pouco ou nada irá captar dessa circunstância, mesmo que estimativas de efeitos sobre market-share ou retenção de clientes sejam empreendidas. Não há devolução, não há crítica, não ocorre qualquer reclamação. Mas o cliente está nas mãos do mercado e seu retorno é improvável. A empresa foi incapaz de oferecer um nível de qualidade real que fosse superior ao esperado, que criasse uma sensação positiva de qualidade percebida e pudesse induzir uma lembrança de marca ou uma relação de lealdade. Esse uso da qualidade como estratégia de competição, embora amplamente reconhecido pela maior parte das empresas, é difícil de praticar e é pouco visível ao sistema de custos da qualidade.

A resposta convencional a essa crítica é a de que os custos da qualidade não são apurados por razões estratégicas, mas gerenciais. Sua coleta

deve iniciar-se antes que alguma medida seja tomada pela administração, de modo a que, além dos custos de gerenciamento do processo, sejam apurados os custos da conformidade e estes sejam cotejados aos custos da não conformidade, mantendo a operação no melhor nível de custos operacionais e ao menor nível de falha possível.

### **Competição com outros modelos de gestão da qualidade**

A abordagem dos custos da qualidade, enfim, é bastante tradicional. A ferramenta, mesmo quando demonstra sua eficácia, é pouco atraente. Não propicia qualificação formal apreciável dos seus praticantes. Não tem charme. A coleta e estimação de custos, mesmo quando automaticamente incorporada às operações, toma tempo e dá a impressão de elevar a burocracia. Sua análise não tem sabor estratégico implícito. Em resumo, é uma chatice.

Outras abordagens, como sistemas de gestão integrados, lean manufacturing, reengenharia, processos de competição por prêmios de gestão, e por aí vai, trazem esse encanto que falta à ferramenta contábil. O praticante poderá ser um green belt, um black belt, um certified quality engineer, um examinador sênior, um auditor certificado. Ganha a empresa com um processo organizado de gestão, ganham os profissionais envolvidos, com sua exposição e sua valorização no mercado de trabalho.

Em várias dessas abordagens, os custos da qualidade entram como ferramenta acessória, uma chata opção contábil que pode complementar os vigorosos efeitos de abordagens vistas como mais modernas e musculosas.

### **Conclusões**

Ao examinar os problemas na adoção dos custos da qualidade, nos deparamos, na maior parte das vezes, com situações em que estes são abandonados após uma tentativa inicial de aplicação, porque há uma necessidade de esforço para seu registro sem o correspondente prêmio em termos de resultados. Em vários casos, a decisão de abandonar a ferramenta decorre de situações em que a empresa, confrontada a dificuldades econômicas, decide empreender cortes ou simplificações em sua operação. Em certos casos, existe uma expectativa de retorno estratégico que não se realiza.

Isto não quer dizer que os custos da qualidade devam ser deixados de lado como ferramenta. Há pelo menos três razões para adotá-los. A primeira é a de que custos da qualidade são um mecanismo eficaz para identificar falhas e desperdício, tanto em auditorias quanto na gestão do dia a dia, revelando e quantificando rapidamente desvios da produção e da relação com clientes. A segunda, que custos da qualidade preservam o

interesse no controle da qualidade em geral e o reconhecimento dos seus benefícios. Não é raro que empresas que avançam significativamente em suas margens de lucro e na eficiência do processo produtivo acabem por relaxar após um esforço de adoção dessas práticas, no que alguns consultores chamam de a síndrome de Shangri-lá. A coleta de custos sistematiza a preservação da abordagem. E a terceira, de que o controle dos custos da qualidade valoriza a gestão baseada em fatos e dados, questionando a tomada de decisões onerosas e de pouca eficácia e mantendo certo limite sobre o wishful thinking na administração do empreendimento.

Em suma, custos da qualidade são uma alternativa que continua a ser relevante no menu de opções à disposição do gestor. Mais do que inviabilizar a ferramenta, estas críticas apontam para as precauções que devem ser tomadas em sua adoção e na análise dos resultados que oferece.

#### Referências bibliográficas

---

CROSBY, Philip B. (1984). **Quality without Tears**. Nova York: McGraw-Hill.

De RUYTER, Ko, Martin WETZELS e Josée BLOEMER (1998). "On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs". *International Journal of Service Industry Management*, 9 (5): 436-453.

"Dr. Armand Feigenbaum: quality is what the customer says it is". *Industry Week*, 4/7/1994, p. 12.

GRYNA, Frank M. (1998). **Quality and Costs**. In: JURAN, Joseph M. e A. Blanton GODFREY. *Juran's Quality Handbook*. 5ª ed. Nova York: McGraw-Hill. Cap. 8.

JURAN, Joseph M. e Frank M. GRYNA (1993). **Quality Planning and Analysis**. Nova York: McGraw-Hill.

LARSON, Paul D. (1994). "Buyer-supplier co-operation, product quality, and total costs". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (6): 4-10

PLUNKETT, J.J. e B.G. DALE, (1987). "A review of the literature on quality-related costs". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 4 (1): 40-52.

SCHIFFAUEROVA, Andrea e Vince THOMSON (2006). "A review of research on cost of quality models and best practices" *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (4).