

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

JOANA D'ARC JALES DE MEDEIROS LIMA

**DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS CUSTOS DA NÃO
QUALIDADE ENCONTRADOS DENTRO DA EMPRESA RECORD
DISTRIBUIDORA**

**NATAL – RN
2005**

JOANA D'ARC JALES DE MEDEIROS LIMA

**DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS CUSTOS DA NÃO
QUALIDADE ENCONTRADOS DENTRO DA EMPRESA RECORD
DISTRIBUIDORA**

Monografia apresentada à coordenação do curso de Administração com Habilitação em Marketing, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador:
George Queiroga Estrela, M. Sc.

**NATAL – RN
2005**

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Joana D'Arc Jales de Medeiros

Descrição dos principais elementos do custo da não qualidade encontrados dentro da empresa Record Distribuidora / Joana D'Arc Jales de Medeiros Lima. – Natal: FARN, 2005.

47 f.

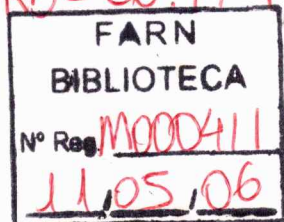
Orientador: George Queiroga Estrela (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade em Serviços – Monografia. 2. Custos da Qualidade – Monografia.
I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56



658.56
L696d
2005

JOANA D'ARC JALES DE MEDEIROS LIMA

**DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS CUSTOS DA NÃO
QUALIDADE ENCONTRADOS DENTRO DA EMPRESA RECORD
DISTRIBUIDORA**

Monografia apresentada do curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em ____ de _____ de _____, pela banca examinadora. Composta pelos seguintes membros:

Profº George Queiroga Estrela, M. Sc
Orientador

Profº Carlos Eduardo Marinho Diniz, M. Sc
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho tenho muito a quem agradecer, e talvez citar nomes seja até um pouco injusto já que tantos passaram no decorrer desta caminhada. Em primeiro lugar agradeço a Deus, senhor em todas as horas e que sempre esteve me protegendo nesta caminhada.

Agradeço em especial a minha mãe, Marlene Jales, e ao meu pai, Vicente Lima, que sempre me incentivaram e acreditaram em mim, mesmo nos momentos em que eu mesma esquecia do meu potencial eles me encorajaram nesta luta e se orgulharam com cada conquista. A minha mãe que é um espelho de coragem e dedicação perante as dificuldades da vida, e ao meu pai, que é um sinônimo de caráter e honestidade, e com seu rigor despertou a minha ânsia pela busca das realizações. A minha querida irmã, Jaqueline Jales, que se mostrou uma grande mulher, com coragem e perseverança diante de tantas provações que a vida nos mostra.

Muitos são aos que tenho que agradecer, mas seria pouco o espaço para citar tantos amigos que conquistei nestes quatro anos de convivência, aprendemos no decorrer destes anos a priorizar a palavra amizade, a chorar e sorrir juntos. Conquista de pessoas muito especiais que sei que me acompanharão pelo resto da vida, servindo como apoio em todos os momentos, mas em especial a Lílian Aurélio, Nathasha Messias, que estiveram comigo em todos os momentos, Larissa Vasconcelos que esteve sempre disposta a ajudar. A Suzy Azevedo, Ivêrônica Azevedo e Marília Roque pela amizade. A turma do fundão com quem tanto ri e aprendi, a Luciana Cruz, Daniel Castro, Moacir Jr, um palhaço de plantão, a Leonardo (caicó), a João Eduardo (Duda), Filipe Santos, entre outros.

E por fim agradeço ao corpo docente que sempre esteve disponível a ajudar e que tanto me ensinou em especial ao meu orientador, George Estrela, que me ajudou a concretização de um sonho, e que tanta paciência me disponibilizou, acreditando no meu potencial, despertando a vontade de buscar o saber.

Dedico, aos meus pais, a realização deste sonho, que sempre me apoiaram e acreditam na minha capacidade de crescer perante as dificuldades da vida, e a minha querida irmã, que sempre buscou me incentivar.

RESUMO

A Qualidade nos dias atuais é vista pelas pequenas e grandes empresas, como uma exigência do mercado, e passou a ser para as organizações um fator determinante na hora de tentar a sobrevivência em um mercado tão competitivo. E o quanto irá custar o uso desta ferramenta é uma preocupação constante para a administração que tenta implantá-la. No decorrer da leitura vocês irão se deparar com algumas palavras que são o centro de todo o estudo. A qualidade é um dos principais focos do trabalho desenvolvido, nela está dispensada grande atenção por fazer parte de uma nova tendência entre todas as organizações, sendo esta determinada exclusivamente pelo mercado consumidor. Outro termo muito conhecido é o custo, uma preocupação entre as empresas que buscam colocar no mercado não apenas produtos e serviços de qualidade, mas reduzir os custos de suas empresas gerando o seu fim maior: o lucro. O objetivo geral do projeto é descrever os custos da não qualidade que a empresa Record Distribuidora vem sofrendo no decorrer de sua existência por falta de um programa de qualidade adequado as suas necessidades, e aqui será levantada sua principal consequência. Sendo usado como metodologia a pesquisa exploratória, aplicando o estudo de caso como método, pois estes permitem maior conhecimento sobre a real situação em que se encontra a empresa e dá subsídios para a correção de possíveis erros. O resultado final do estudo mostra a deficiência da Record Distribuidora em um programa de qualidade eficaz em sua administração, mostra que a empresa precisa de um maior controle sobre seus métodos e processos no que diz respeito aos seus custos, e como esses custos seriam reduzidos com a aplicação e um programa de qualidade.

Palavras-chaves: qualidade; custos; custos da qualidade; mercado consumidor; globalização.

ABSTRACT

The Quality in the current days is seen by small the e great companies, as a requirement of the market, and started to be to the organizations a determinative factor in the hour to try its survival. E how much it will go to cost the use of this tool is a constant concern for the administration who tries implants it. In elapsing of the you are reading they will go to come across itself with some words that are the center of all the study. The quality is one of the main of the developed work, in is excused great attention for being part of a new trend between all the organizations, being this determining exclusively for the consuming market. Another term very known is the cost, a concern between the companies whom they search to not only place in the market products and services of quality, but to reduce the costs of its companies generating its bigger end: the profit. The general objective of the project is to describe the costs of the quality that Deliverering the Record company comes suffering during its existence due to an adequate program of quality its necessities, and here will not be raised its main consequence. Being used as methodology to the exploratória research, applying the case study as method, therefore these allow to greater knowledge on the real situation where if it finds the company and it gives subsidies for the correction of possible errors. The final result of the study shows the deficiency of the Deliverering Record in a program of efficient quality in its administration, sample that the necessary company of a bigger control on its methods and processes in that she says respect to its costs, and as these costs would be reduced with the application and a quality program.

Word-keys: quality; costs of the quality; deliverer.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	3
1.3 OBJETIVOS DO PROJETO.....	4
1.3.1 Objetivo Geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 JUSTIFICATIVA.....	5
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE.....	7
2.1.1 A Valorização dos Recursos Humanos.....	12
2.1.2 O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).....	14
2.2 CONCEITUAÇÃO DE CUSTOS.....	15
2.2.1 Custeio por Absorção.....	18
2.3 CUSTOS DA QUALIDADE.....	18
2.4 MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE.....	22
2.4.1 Custos de Prevenção.....	25
2.4.2 Custos de Avaliação.....	26
2.4.3 Custos das Falhas.....	27
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA.....	30
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	31
4. RESULTADO DA PESQUISA.....	32
4.1 CUSTOS DE PREVENÇÃO.....	32
4.2 CUSTOS DA AVALIAÇÃO.....	36
4.3 CUSTOS DAS FALHAS INTERNAS.....	39
4.4 CUSTOS DAS FALHAS EXTERNAS.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
5.1 CONCLUSÃO.....	44
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	45
6. REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES	

1.INTRODUÇÃO

A qualidade vem a cada dia se tornando um fator determinante dentro da empresa e um diferencial no mercado consumidor. Para Paladini (2000), essa revolução na administração de grandes e pequenas empresas que estamos presenciando hoje deu inicio nos anos 90 e não parou, até hoje, e cada vez mais forte, atinge pequenas e grandes empresas, que não tem a qualidade apenas como um modismo, ao contrário, vêem nela uma ferramenta poderosa de uso contínuo para alcançar os objetivos da empresa, que é o lucro, que só pode ser alcançado quando o seu mercado e seus clientes em potencial são atingidos.

A qualidade não age de forma isolada, ela está inserida em todos os processos da empresa, e principalmente no setor produtivo e no de custos, tendo esta papel primordial na obtenção dos melhores resultados. São esses dois setores que mais trabalham e desenvolvem a qualidade dentro da empresa. Com isso cresce a preocupação das empresas não apenas pela qualidade, mas pelos processos, por todos os esforços utilizados pelas organizações a fim de atingir o maior nível de satisfação possível de seus consumidores (ROBLES, 2003).

Para Crosby (1999) Quando a organização passa por todos os processos inerentes a qualidade, ela está apta a desenvolver seu programa de gestão da qualidade, que tem como primeiro objetivo buscar o engajamento de toda a organização, e em especial da alta gerência, de onde deve partir a busca pela motivação dos colaboradores da empresa. Antes de a empresa conquistar os consumidores externos ela tem que deter a confiança e a fidelidade dos clientes internos, contribuir para o crescimento de seus colaboradores. Devendo a qualidade ser percebida não apenas no que está sendo produzido, mas no ambiente em que isto está sendo produzido. E o estilo da gerência se torna fator determinante para o sucesso de um sistema de qualidade; para o sucesso de uma empresa de qualidade, pois através de uma gerência comprometida se torna possível determinar os padrões que esta e o mercado exigem de seus colaboradores.

Sendo assim, a qualidade pode ser um custo, inicialmente, mas se bem planejada e colocada em prática, ela torna-se um redutor de custos e despesas

desnecessárias; ela se torna um gerador de lucro. E o lucro é o que toda empresa busca quando entra no mercado, o que torna a qualidade uma grande aliada neste caminho dos negócios.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Em todos os mercados, a qualidade ronda as organizações, e isso é reflexo diretamente do comportamento do consumidor. A cada dia que se passa, a sociedade tem mais consciência do que está consumindo, tendo como grande facilitador o avanço tecnológico diante do novo cenário globalizado. A informação se difunde nos mercados com tamanha velocidade que chega a sugar empresas que insistem em parar no tempo e se recusam a ouvir as necessidades do consumidor.

Paladini (2000, p. 68) diz que:

A idéia de que a qualidade envolve uma multiplicidade de itens decorre de uma visão ampla do que seja adequação ao uso. Segundo esse enfoque, são muitas as variáveis que o consumidor considera quando decide adquirir um produto ou utilizar um serviço. Considerar essas variáveis, assim tem impacto estratégico sobre a organização.

Diante de todas essas mudanças, e a rapidez com que elas ocorrem, Crosby (1999) analisa o quanto às organizações procura sempre fazer o melhor e da melhor forma possível, ou seja, elas estão à procura de atender as necessidades do consumidor, oferecendo-lhes produtos e serviços com o maior nível de qualidade possível a satisfazerem seus anseios, mas sem se desviarem do seu foco principal como organização: o lucro. E como chegar ao lucro sem interferir na qualidade de seus produtos e serviços? Essa talvez seja a indagação de todas as empresas.

A Record Distribuidora, como uma empresa nova no mercado, não foge a regra e tenta se adequar às exigências atuais. A empresa em estudo busca conhecer os custos que essa ausência de um programa de qualidade eficaz gera no seu balanço mensal. Busca conhecer qual o ônus gerado pelo retrabalho, pela impontualidade nas entregas de mercadorias que é atribuído a um sistema falho de qualidade. A Record Distribuidora tem como objetivo principal implantar um sistema de qualidade que venha a reduzir as falhas ocorridas por falta desta, assim como conhecer os custos que estão

não qualidade causa para a empresa, como perdas de clientes e, por consequência, de suas vendas.

Conforme a abordagem acima, o estudo que se segue apresenta o seguinte problema:

Quais são os principais elementos do custo da não qualidade encontrados dentro da empresa Record Distribuidora?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto de estudo é a Record Distribuidora, que atua há cinco anos no mercado, no setor secundário desenvolvendo a atividade de distribuição de cosméticos populares. Está situada na Avenida da Pompéia, nº 2455, conjunto Pajuçara, Natal/RN.

Trata-se de uma empresa familiar, onde o gerenciamento e as tomadas de decisões são realizadas pelo proprietário. Sua estrutura organizacional, atualmente, é composta de um gerente (proprietário), um responsável pela parte administrativa e mais uma equipe de três pessoas assim distribuídas: auxiliar administrativo, vendedor externo, que também é responsável pela cobrança e mais uma pessoa que é responsável pela distribuição das mercadorias.

Seus principais produtos comercializados são cosméticos populares, e em seu rol de produtos há uma variedade de mais de 60 itens. A Record Distribuidora atende a população da cidade de Natal, interior do estado do Rio grande do Norte e parte do estado da Paraíba, procurando sempre atender as necessidades de seus clientes através da qualidade dos produtos oferecidos aliados a um baixo custo das mercadorias vendidas. A empresa está no mercado para atender uma classe carente de produtos de boa qualidade a um valor acessível, e vem conseguindo seu objetivo através de uma equipe de vendas que trabalha, mais precisamente, com representantes comerciais e vendedores autônomos, os quais são responsáveis pela entrega das mercadorias aos seus clientes finais.

Seus fornecedores se localizam, predominantemente, nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Ceará. Isso faz com que a empresa tenha que trabalhar em cima de um estoque de mercadorias que não venha deixar acontecer ruptura em seu estoque, para que se possa atingir o nível de qualidade desejável, não só em seus produtos, mas no que diz respeito ao serviço prestado, a venda como um processo realizado.

A missão da Record Distribuidora é oferecer bom atendimento aliado a produtos de qualidade com baixo custo não só para a empresa, mas para seus clientes finais, gerando empregos diretos e indiretamente. E suas perspectivas futuras estão direcionadas a aumentar seu mix de produtos, aumentando sua participação no mercado ao qual está inserida.

1.3 OBJETIVOS DO PROJETO

1.3.1 Objetivo Geral

Descrever os custos da não qualidade que apresenta maior relevância nos processos de vendas e distribuição da empresa Record Distribuidora.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar, ao nível da literatura, componentes do custo da não qualidade;
- Verificar a pertinência dos custos de prevenção associados à distribuição e vendas de cosméticos populares na empresa objeto de estudo;
- Rastrear os custos de não conformidade (falhas) associados à distribuição e vendas da empresa Record Distribuidora, identificando a ferramenta de qualidade que mais se adequa as necessidades da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A partir do início dos anos 90, segundo Paladini (2000), as empresas detectaram a necessidade em buscar a qualidade, e isso se deu devido às exigências do mercado, pela busca incessante de oferecer sempre produtos e serviços de qualidade e reduzir cada vez mais os custos, sem refletir no resultado final da operação. As empresas diariamente passam por um tomado chamado globalização, no qual se não se adaptarem, se não construírem bases fortes e inovarem a cada dia esse tomado as engole, e em cima dos destroços deixados outras surgirão.

Mas o que fazer para solidificar uma empresa no mercado? A qualidade certamente será a resposta. Por muitos vista como um modismo, por outros uma teoria que deve ser seguida à risca, mas em uma coisa todos concordam, desde o fornecedor de matéria-prima ao consumidor final, a qualidade é uma necessidade de toda e qualquer organização, desde os grandes fabricantes e multinacionais as pequenas empresas, como a em estudo. A organização está começando a enxergar a qualidade como uma ferramenta fundamental para sua consolidação no mercado e na fidelização de seus consumidores.

Para Feigenbaum (1996) apud WERNKE e BORNIA, (2000), “qualidade é determinação do cliente, e não determinação da engenharia nem do marketing nem da alta administração”. Esse conceito abre espaço para uma reflexão: não há mercado consumidor sem pessoas dispostas e aptas a consumir produtos e serviços oferecidos. E com base nas mudanças no mercado, a Record Distribuidora vem buscar adequar seus produtos a um sistema de qualidade que venha satisfazer seus clientes, sem causar um grande custo para a empresa. Sendo uma das principais preocupações da empresa manter o padrão de qualidade associado a um baixo custo final.

Sendo assim, a qualidade passa a ser um fator determinante para o sucesso da empresa e merece total atenção por parte da administração, a qual deve se voltar para os objetivos da empresa e perceber a qualidade como uma ferramenta que deve sim ser utilizada, mas adaptada as reais necessidades da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente falar de qualidade parece mais um modismo, todos falam em produzir com qualidade, em alcançar qualidade superior em seus produtos e serviços. Essa revolução no mercado iniciou-se nos anos 90 e não parou, até hoje, e cada vez mais forte, atinge pequenas e grandes empresas, que não tem à qualidade apenas como um modismo, ao contrário, vêem nela uma ferramenta poderosa de uso contínuo para alcançar os objetivos da empresa, que é o lucro, que só pode ser alcançado quando o seu mercado e seus clientes em potencial são atingidos (PALADINI, 2000).

Segundo Damazio (1998, p. 05) “qualidade total é, basicamente, o princípio e a própria ação para a mudança da cultura das empresas. É intuição e lógica com métodos qualitativos e quantitativos, aliados à psicologia das relações humanas entre o capital e o trabalho”. Com essa definição, se percebe o quanto à qualidade depende do mercado, cujas mudanças surgem de uma exigência do consumidor. Ao oferecer um produto ou serviço, a organização não procura atender apenas suas exigências internas e cumprir seus padrões de qualidade, mas suprir e satisfazer as necessidades do consumidor, sendo seus produtos e serviços o veículo para que se atinga essa meta. E nesta luta acirrada entre empresas e consumidores vence quem consegue melhor satisfazer seus clientes e se adequar às mudanças do mercado.

Para que essa adequação esteja condicionada as condições da empresa, é necessário que os meios produtivos estejam de acordo com o que a empresa está disposta a gastar, então entra outro estudo imprescindível para se alcançar o padrão de qualidade desejado, segundo Robles (2003) a análise dos custos da qualidade, que é onde será desenvolvido um meio de mensuração desses custos, de forma a facilitar a análise do que está acontecendo dentro da empresa e identificar possíveis falhas, além de localizar a origem de cada custo, de onde está vindo o ônus para a empresa, associando-se a produtividade e a lucratividade almejadas pela empresa.

Quando a organização passa por todos esses processos que estão inerentes a qualidade, estar apta a desenvolver seu programa de gestão da qualidade, que depende do engajamento de toda a organização, e em especial da alta gerência, que deve trabalhar em cima da qualidade inicial de seus colaboradores, cujos resultados

refletem diretamente no produto ou serviço final oferecidos pela organização, tendo na qualidade uma ferramenta poderosa, que se bem aplicada, será atingida a qualidade não apenas no que está sendo produzido, mas no ambiente como um todo (CROSBY, 1999).

Mas apesar da grande exigência que se faz pela qualidade por parte do mercado consumidor e da própria organização, poderá haver casos em que o que será investido na produção de bens e serviços não será compensador para empresa, esse investimento em qualidade se torna maior do que o lucro obtido com ela. E quando isso acontece, a empresa deve ter uma estratégia para adequar seu capital disponível aos meios de produção, de forma que os custos possam ser reduzidos, mas a qualidade permaneça.

E são esses meios de identificar e aplicar a qualidade dentro da empresa detendo conhecimento de quanto isso custará para a organização que se faz necessário um estudo detalhado de todo o seu processo.

Inicialmente é primordial destacar as premissas básicas da administração, onde, de acordo com Maximiano (2000 p. 26) a “administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”.

Baseado na teoria acima citada se percebe o quanto o bom planejamento é importante para iniciar qualquer tipo de administração, e principalmente, se puxar para a análise de um programa de análise de custos dentro de uma empresa, o quanto é primordial tomar como base às premissas básicas da administração.

2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

Qualidade, todos se deparam diariamente com esse termo, fala-se de qualidade de vida, qualidade de produtos e serviços consumidos, qualidade nos relacionamentos. Enfim, a qualidade está intrínseca nas atitudes e comportamentos diários, não apenas como consumidor, mas como agente ativo de uma grande sociedade, que produz e consome bens e serviços, tangíveis e intangíveis. E as

empresas, grandes e pequenas, não podiam fechar os olhos para as mudanças que estão acontecendo de forma cada vez mais veloz (CROSBY, 1999).

Então começa o grande desafio dentro das organizações: entender o que é a qualidade e fazer com que esta reflita nos seus produtos e serviços, de forma a atender aos mais diversos e exigentes consumidores. Para Crosby (1999) cada consumidor tem seu próprio conceito sobre a qualidade, sua própria visão, o que torna ainda mais complexo o processo de um programa de gestão da qualidade dentro da empresa. Sendo assim, a qualidade algo tão rotineiro na vida das pessoas, possa ser que pareça algo fácil de definir, mas não é. Sabe aquele ditado que diz “quem diz que a vida é um livro aberto geralmente esconde a capa?” Pois é, essa indagação se encaixa perfeitamente aos comentários acima. Pois interpretar o que o consumidor quer, e mostra de forma tão direta, não é tão fácil como se parece.

Com isso, Paladini (2000), diz que muitos dos equívocos cometidos na definição da qualidade refletem o que se pensa, popularmente, da questão e do próprio emprego da linguagem informal que é usada para defini-la.

Então, diante do exposto acima, toma-se como definição de qualidade alguns estudiosos, como Jenkins (1971) apud WERNKE e BORNIA (2000) que fala que “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer”. No entender de Toledo (1987) apud WERNKE e BORNIA (2000) “a qualidade é a palavra-chave mais difundida no meio empresarial, e concomitantemente existe pouco conhecimento sobre o que é qualidade”.

Muitos são os estudos realizados na área, e muitas as definições adotadas por cada um que se propõem a desvendar a qualidade como uma ferramenta poderosa dentro da organização. E um dos grandes precursores do tema é Juran, que define em poucas palavras qualidade como *fitness for use* (adequação ao uso).

Já Garvin (1992) apud WERNKE e BORNIA (2000) prefere, em vez de um conceito, adotar diversas dimensões da qualidade. Identificou, então, oito categorias: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Com essa visão ele diz que um produto ou serviço pode atingir a qualidade desejada em uma categoria e em outra não, o que pode acontecer de forma distinta ou inter-relacionada.

Para Feigenbaum (1996) apud WERNKE e BORNIA (2000), “qualidade é determinação do cliente, e não determinação da engenharia nem do marketing nem da alta administração”. E nessa mesma linha Crosby (1994) apud WERNKE e BORNIA (2000) diz que a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por uma organização é a conformidade com os requisitos determinados pelo consumidor.

Analisando as definições acima, percebe-se que a qualidade está muito mais relacionada com o consumidor que com a organização ou seus processos. Isso porque são as mudanças da sociedade, as novas exigências do consumidor e do mercado, que vão definindo as adaptações e correções necessárias a determinado produto ou serviço, e esse resultado só passa a ser conhecido quando o consumidor tem conhecimento, experimenta o que lhe é oferecido, e os compara com suas necessidades e desejos. Segundo Ishikawa (1997) apud WERNKE e BORNIA (2000), “a gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador”.

Toda essa explanação nos leva a perceber uma grande mudança dentro de uma sociedade voltada para os negócios: o fator humano como parte essencial dentro do processo de mudanças e sucesso de uma sociedade globalizada. O colaborador passa ser visto como um integrante fundamental do processo, onde este contribui diretamente para a qualidade dentro da empresa assim como de seus produtos e serviços (PALADINI, 2000).

E essa revolução de esforços pela qualidade se deu, em grande parte, a grande virada da indústria japonesa, que de acordo com Damazio (1998) foi totalmente arrasada no final da Segunda Guerra, o que gerou a necessidade de difundir novos conceitos e práticas de como administrar. O Dr. Deming e sua equipe para assessoraram a indústria japonesa e desenvolveram novos conceitos e o uso prático de como administrar com a Qualidade Total, o que levou a indústria nipônica à posição de uma das mais desenvolvidas do mundo.

E por consequência dessa revolução no mercado consumidor e dentro das próprias organizações, surge o conceito da Gestão da Qualidade no Processo, que segundo Paladini (2000, p. 34), “é um modelo gerencial que centra sua atenção no

processo produtivo em si, partindo do pressuposto segundo o qual a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo”.

Um roteiro prático para viabilizar a Gestão da Qualidade no processo envolve a implantação de atividades agrupadas em três etapas: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo (PALADINI, 2000).

ETAPA 01: ELIMINAÇÃO DE PERDAS.

Atividades características	➤ Eliminação de defeitos, refugos e retrabalho. ➤ Emprego de programas de redução dos erros da mão-de-obra. ➤ Esforços para minimizar custos de produção. ➤ Eliminação de esforços inúteis (como reuniões inconclusivas).
Natureza das ações	➤ Corretivas (visam eliminar falhas do sistema). ➤ Ações direcionadas para elementos específicos do processo. ➤ Alvo: limitado e bem definido. ➤ Resultados: imediatos.
Prioridade	➤ Minimizar desvios da produção.
Observações	➤ Não se acrescenta nada ao processo. ➤ Eliminam-se desperdícios.

Quadro 1: Eliminação de perdas.

Fonte: Paladini (2000, p. 35).

ETAPA 02: ELIMINAÇÃO DAS CAUSAS DE PERDAS.

Atividades características	➤ Estudo das causas de ocorrência de defeitos ou situações que favorecem seu aparecimento. ➤ Controle estatístico de defeitos. ➤ Desenvolvimento de projetos de experimentos voltados para a relação entre causas e efeitos. ➤ Estruturação de sistemas de informações para monitorar a produção e avaliar reflexos, no processo, de ações desenvolvidas.
Natureza das ações	➤ Preventivas. ➤ Ênfase: eliminar causas de falhas no sistema. ➤ Meta: corrigir o mau uso dos recursos da empresa. ➤ Ações direcionadas para áreas ou etapas do processo de produção, setores da fábrica ou grupos de pessoas. ➤ Alvo: obter níveis de desempenho do processo produtivo em função de ações que foram desenvolvidas. ➤ Resultados: médio prazo.

Prioridade	➤ Evitar situações que possam conduzir a desvios da produção, eliminando-se elementos que a prejudiquem e gerando-se condições mais adequadas para seu funcionamento normal.
Observações	➤ Aqui, considera-se perda toda e qualquer ação que não agrega valor ao produto. ➤ Esta etapa requer atividades de difícil implantação e de avaliação mais complexa, mas aqui se podem visualizar se estão ocorrendo melhorias em termos da qualidade.

Quadro 1: Eliminação das causas de perdas.

Fonte: Paladini (2000, p. 36).

ETAPA 03: OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO.

Atividades características	➤ Novo conceito da qualidade, eliminando a idéia de que qualidade não é a falta de defeitos, mas, sim, adequação ao uso. ➤ Aumento da produtividade e da capacidade operacional da empresa. ➤ Otimização da alocação dos recursos humanos da empresa. ➤ Otimização dos recursos da empresa. ➤ Adequação crescente entre produto e processo; processo e projeto e projeto e mercado. ➤ Estruturação de sistemas de informações para a qualidade.
Natureza das ações	➤ Atividades destinadas a gerar resultados benéficos à organização de forma permanente. ➤ Resultados de longo prazo. ➤ Ações abrangentes, dirigindo-se para todo o processo (alvo a atingir). ➤ Atuação tanto em termos de resultados individuais de áreas, grupos de pessoas e setores, como na interface entre eles, enfatizando contribuições para o resultado global do processo.
Prioridade	➤ Definir potencialidades da produção, enfatizando o que o processo tem de melhor hoje e o que é capaz de melhorá-lo ainda mais.
Observações	➤ Esta é a única etapa que agrega, efetivamente, valor ao processo e, conseqüentemente, ao produto.

Quadro 1: Eliminação das causas de perdas.

Fonte: Paladini (2000, p. 37).

Estas três etapas, segundo Paladini (2000), vêm mostrar, passo a passo, como as mudanças podem ocorrer dentro de todo o processo produtivo de uma

empresa. A qualidade passa a ser vista como uma ferramenta que deve ser utilizada de forma contínua.

Tendo a primeira etapa como ponto principal à eliminação dos defeitos na primeira realização, o que vêm a refletir diretamente na redução de custos com o retrabalho, é o fazer correto na primeira vez. Na segunda fase, a organização busca soluções para identificar as causas erros detectados, procura meios de solucioná-los de forma que não persistam a aparecer novamente. E a terceira e última etapa, é quando a empresa encara a qualidade como uma ferramenta para aperfeiçoar sua produção, buscando sempre o aprimoramento sem se acomodar com os resultados, mesmo estes sendo satisfatórios.

2.1.1 A valorização dos Recursos Humanos:

Observando as mudanças que ocorrem dentro do contexto organizacional, é claro e notório a crescente importância que o homem vem desenvolvendo dentro da empresa. A cada dia o capital da empresa passa a ser desenvolvido e trabalhado de uma forma cada vez mais intangível, o capital intelectual passa a ser tão importante, ou até mais em determinadas empresas, que o capital “monetário”. Tudo isso se dá devido às necessidades humanas.

Damazio (1998, p. 8) cita que “umas das premissas básicas da Qualidade Total é a valorização do ser humano dentro da empresa”. Cujas teoria vem a se confirmar através da forte influência que Maslow exerceu sobre o modelo de Qualidade desenvolvido por Deming apud Damazio (1998). Citando ainda Damazio (1998, p. 8) que diz “a política de recursos humanos nas empresas que desejam implantar Qualidade, e com ela trabalhar, segue a abordagem” maslowiana”, onde a empresa tem como uma de suas tarefas satisfazer às necessidades em sobrevivência do ser humano”. Isso quer dizer que a primeira etapa de qualidade que uma empresa deve superar é a necessidade de sobrevivência de seus colaboradores, é fazer com que o indivíduo sinta-se parte integrante e fundamental do processo, que ele se sinta engajado e parte vital do desenvolvimento e crescimento da organização. E Maslow

apud Damazio (1998) hierarquizou essas necessidades de valores, iniciando-se pelas fisiológicas (sobrevivência, alimentação, vestuário e teto), seguindo-se pelas de segurança (proteção, segurança pessoal, estabilidade no lar e no trabalho), em seguida, as necessidades sociais (sentimentos de aceitação, amizade, associação e sentimento de pertencer ao grupo) e, por fim, a da auto-realização (realização do seu próprio potencial, autodesenvolvimento, criatividade e auto-expressão).

E uns dos grandes desafios das empresas, sejam pequenas ou grandes, secundárias ou terciárias, são satisfazer, na hora certa, com o produto esperado, essas necessidades despertadas no consumidor. É a empresa chegar ao consumidor com o produto ou serviço que ele ainda não havia definido de forma concreta e este saciar seus desejos, e o primordial, com a qualidade esperada. Já a empresa espera tudo isso, mais aliar a este processo os menores custos e a redução destes, desde que não comprometa a qualidade final de seu produto ou serviço (DAMAZIO, 1998).

Mas para que haja êxito nessa meta organizacional, há condições que, segundo Damazio (1998, p. 9) devem estar presentes para que ocorra o crescimento do ser humano, entre ele:

1. Reconhecer a existência de uma hierarquia de necessidades do ser humano;
2. Praticar um gerenciamento agressivo buscando a capacitação, a qualificação e o crescimento do pessoal;
3. Treinar todos os níveis de Chefia e Supervisão de forma a mudar a atitude gerencial;
4. Reconhecer que todo homem tem um potencial mental que deve ser desenvolvido e utilizado;
5. Lembrar que todo homem sente satisfação pelos resultados de seu trabalho;
6. Não esquecer que melhores resultados são obtidos quando o ambiente de trabalho é harmonioso.

Quando a empresa detém o conhecimento das necessidades e desejos do mercado consumidor, ela pode satisfazê-los. Sendo assim, se dar início a uma guerra acirrada entre empresas, onde cada uma tem que preencher essa lacuna no

consumidor da forma mais completa possível, apresentando-lhe diferenças, e também despertando nele a necessidade do algo mais, onde esse diferencial só sua empresa pode oferecer-lhe. E para que isso aconteça, a organização tem que correr atrás da qualidade e oferecer ao mercado produtos e serviços completos (CROSBY, 1999).

E essa corrida ocorre de forma mais concreta dentro do processo operacional, cuja função é central para a organização, que é quando a organização “enxerga” os problemas reais que esta acontecendo com seus produtos e serviços, e assim começa a desenvolver um programa que venha corrigir as falhas detectadas e buscar a qualidade como uma ferramenta que venha a reduzir, ou eliminar, os custos (ROBLES, 2003).

Até início dos anos 50, a preocupação pela qualidade era algo disfarçado, ou seja, as empresas ofereciam bens e serviços cuja qualidade era determinada por elas mesmas, e em contrapartida, os consumidores diante da febre de compra pós-guerra aceitavam os produtos oferecidos. Todos sentiam a necessidade da qualidade, tinham conhecimento do que era, mas não sabiam como cobrar das empresas, e um dos principais motivos era a concorrência, ainda tímida. Então, com o avanço da globalização e da tecnologia, e a disseminação dos meios de comunicação, a população passou a ter mais acesso aos canais de distribuição, de bens e serviços, e assim a selecionar e adaptar suas necessidades ao que lhe é oferecido (DAMAZIO, 1998).

2.1.2 O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

O PBQP veio como uma forma do mercado nacional adequar-se às exigências mundiais, as mudanças tecnológicas. É uma forma do mercado brasileiro criar ferramentas e técnicas administrativas e gerenciais de tornar-se competitivo no mercado mundial. E em 1990 foi lançado oficialmente o Programa Brasileiro de Qualidade Total – PBQT -, onde Damazio (1998, p. 11) coloca como “objetivo maior o apoio ao esforço brasileiro de modernidade por meio da promoção de qualidade e

produtividade, visando aumentar a competitividade em bens e serviços produzidos no país”.

Ainda citando Damazio (1998, p 12), ele descreve a estrutura do PBQP:

Os Subprogramas Gerais, que tem por objetivo eliminar entraves institucionais e deficiências de infra-estrutura, bem como atender as necessidades setoriais, são estes:

- I – Conscientização e motivação para a qualidade e produtividade.
- II – Desenvolvimento e difusão de métodos de gestão.
- III – Capacitação dos recursos humanos.
- IV – Articulação institucional.

E os Subprogramas Setoriais, que são agrupados em conjuntos, e são os seguintes:

- I – Complexos Industriais.
- II – Segmentos da Administração Pública Federal.
- III – Programas Estaduais.
- IV – Demais setores da economia.

Os Subprogramas Gerais estão relacionados com todos os obstáculos que as empresas, independentes de seu setor, enfrentam para adentrarem no mercado e se adequarem às exigências de qualidade impostas pelos consumidores e governo. Eles vêm amenizar os entraves existentes dentro das organizações em seus diversos setores, dando suporte a cada divisão setorial da empresa. Já os Subprogramas Setoriais buscam desenvolver propostas que supram as suas necessidades, de forma a trabalhem em conjunto na busca dos padrões de qualidade almejados.

2.2 CONCEITUAÇÃO DE CUSTOS

Conforme o exposto acima, a qualidade é o principal alvo das empresas na atualidade, mas toda essa atenção se dá devido ser através da qualidade que se consegue ganhar mercado, fidelizar clientes, diminuir custos e alcançar o principal

objetivo das empresas, o lucro. E é por isso que se torna tão necessário ter o conhecimento do que venha a ser custo.

Ao iniciar todo tipo de assunto, temos que nomear objetos, no ditado popular é o que chamamos de “dar nomes aos bois”, e para começar a falar de custos é necessário começar definindo alguns termos aos quais são vistas tantas semelhanças.

Martins (2001) conceitua alguns termos aos quais serão bastante utilizados.

Para Martins (2001, p. 25)

Gasto pode ser considerado o sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos; já o investimento é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).

E o que vem a ser o custo? Segundo Martins (2001) custo é um gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. O custo sempre estar relacionado com o processo produtivo, isso porque é nessa fase onde ocorre o maior dispêndio da empresa, ela toda se volta para essa fase, que é de onde espera receber o retorno do que foi investido; são seus produtos e serviços que chegaram à casa do consumidor, eles são o que faz com que o consumidor procure a sua empresa.

Duas palavras bem conhecidas e que merecem um conceito próprio. Para Martins (2001, p. 26), despesa é “bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas” e perda é o “bem ou serviço consumido de forma normal e involuntária”.

Sá (1995) apud Wernke; Bornia (2000) define custos como “tudo o que investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade”. Sendo assim, o custo vem de todos os lados, vem da empresa que consome matéria-prima para a produção de seus bens e serviços e do consumidor que, para adequar algo tem que pagar um valor correspondente pelo mesmo. Segundo Leone (1997) apud Wernke; Bornia (2000), “custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços”.

Após se definir alguns termos, pode se verificar a importância dos sistemas de custos para uma empresa, de como se faz importante ter um estudo detalhado do

problema que se quer corrigir, para, só assim, usar o sistema de custos mais adequado a fim de reverter o resultado presente da organização, facilitando o alcance final dos seus objetivos. Para Martins (2001), um dos principais erros das empresas é o de adotarem sistemas de custos repentinamente, acreditando em resultados imediatos. Primeiro, porque nenhum sistema é capaz de resolver todos os problemas, cada falha deve ser encarada individualmente, de modo a adaptar o sistema ao problema identificado e não tentar moldar o problema ao sistema existente na empresa.

Segundo, porque, para atingir sua capacidade de funcionar como instrumento de administração, é preciso desenvolvê-lo e aprimorá-lo continuamente, de forma que esteja sempre acompanhando as mudanças de todo o sistema. Para ele, o sucesso esperado de um sistema de informação quando aplicado dentro de uma organização depende, primordialmente, das pessoas que trabalham em cima dele, de quem estar o alimentando, e para que os objetivos finais sejam alcançados, deve haver qualificação e comprometimento dos colaboradores responsáveis e uma integração entre setores e informação difundida uniformemente para que as medidas cabíveis a cada caso seja tomada de forma a integrar setores. Martins (2001) diz que o sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos dentro de uma organização, processa cada dado recolhido e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade, ajudando na tomada de decisão por parte da alta administração.

Outro grande fator de risco observado nas organizações que desejam implantar um sistema de custos é a importação destes, ou ainda pior, a adoção de um sistema já em funcionamento em outra empresa com tecnologia diferente, já que, conforme colocação acima, cada sistema tem que ser adaptado à situação em que a empresa se encontra (MARTINS, 2001).

A organização descobre, a cada dia, a importância de controlar seus custos e criar meios de que esse controle não atinga a qualidade de forma a desviá-los das suas características, do seu patamar de qualidade. E essa é uma das grandes preocupações das organizações no mercado globalizado.

2.2.1 Custeio por absorção

O custeio por absorção é mais um custo muito conhecido na contabilidade das empresas que costuma ser usado para avaliar estoques. Para Martins (2001, p. 41), “custeio significa método de apropriação de custos”.

E o custeio por absorção é definido por Martins (2001, p. 41).

Método que deriva da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos envolvidos, exclusivamente, no processo de produção dos bens elaborados. Sendo todos os gastos relativos aos esforços de fabricação distribuídos para todos os produtos fabricados.

Quando é realizada a análise dos custos que estão inseridos em um processo produtivo, é preciso se atentar as suas classificações, a começar pelos custos diretos e indiretos. Segundo Martins (2001), custos diretos são todos os custos que são diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo. Já em relação aos custos indiretos Martins (2001) diz que são os custos que não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária.

Todos os conceitos acima citados se fazem necessário a título de conhecimento para que se possa vir a entender, de forma mais clara, a qualidade e seus custos dentro de qualquer organização, e o quanto ela é importante para o crescimento da empresa.

2.3 CUSTOS DA QUALIDADE

Com o avanço da tecnologia e da informação os meios de produção tornaram-se mais competitivos, mais acessíveis, e junto com toda essa acessibilidade das empresas aos meios de comunicação vem também à facilidade de acesso do consumidor à informação, e essa informação é que está fazendo com que as

11. Remoção de causa de erros;
12. Reconhecimento;
13. Conselhos da qualidade;
14. Fazer tudo de novo.

Quando se fala de comprometimento da gerência, está se falando da busca pela identificação dos custos da qualidade e todos os pontos acima citados estão interligados, afetando um ao outro, porém podendo trabalhar de forma independente. A conscientização tem que atingir toda a equipe, mas isso tem que partir de cima. Após essa conscientização há o estabelecimento de metas, que buscam a qualidade de forma contínua, tendo como grandes aliados os treinamentos e aperfeiçoamentos, que passará a desenvolver meios de corrigirem falhas da maneira mais eficaz, onde o maior objetivo é a redução de custos para a empresa.

Segundo Sakurai (1997) apud Wernke e Bornia (2000) “custo da qualidade pode ser definido como o custo incorrido por causa da existência, ou da possibilidade de existência, de uma baixa qualidade”. Sendo assim, cada vez que ocorre um erro no processo fabril causa um custo para a empresa, que é visto como a baixa qualidade no produto ou serviço oferecido. Todas as vezes que é detectada uma baixa da qualidade de um produto ou serviço, e é desenvolvido um meio de corrigir as falhas de forma a este atingir um ponto ótimo, são despendidos da empresa recursos financeiros para que essas correções sejam realizadas, e isso vai refletir no lucro da empresa, que deve voltar sua atenção e esforços para que essa saída de recursos retorne a contabilidade, de forma positiva, para a organização. Com isso, quanto mais cedo você detectar e prevenir um defeito, mais você poderá economizar.

Calegare (1985) apud Wernke e Bornia (2000) afirma que “obter a qualidade desejada custa dinheiro, por isso, o objetivo de gerenciar os custos da qualidade é o de fazer com que a adequabilidade para o uso do produto ou serviço seja conseguida ao mínimo custo possível”. Por isso, é que se faz necessário todo um estudo detalhado do produto ou serviço que sua empresa irá colocar no mercado, e principalmente, de como será realizado todo o seu processo de produção, de modo que não haja falhas vindo estas a ser mais um gasto para a empresa.

De acordo com a definição de Sá (1995) apud Wemke e Bornia (2000) o custo da qualidade total é a aplicação de capital, que é utilizado no sentido de oferecer ao produto que se elabora um caráter distintivo, que lhe atribui condições para a plena satisfação do cliente, quer quanto à utilização quer quanto ao preço. Tem que se adequar o produto ou serviço aos reais anseios do consumidor. O cliente, ao consumir o que uma organização oferece, tem a convicção de que está consumindo o que há de melhor no mercado, e a empresa tem que fazer com que essa confiança e credibilidade não se percam, e para isso ela tem que investir na qualidade de seus bens, buscando sempre o aperfeiçoamento.

A qualidade, assim, passa a ser uma fonte de vantagem competitiva, e por isto, toda a empresa deve estar engajada em prol deste objetivo, tornando-se responsável de todos os setores da organização a busca pela melhoria contínua.

Junto com a idéia de criação e desenvolvimento de um produto, vem um custo, que vai passar a acompanhar todo o ciclo de vida desse produto, desde o surgimento dessa idéia até o produto chegar ao consumidor, e ainda, até o período de pós-retirada. E para Robles (2003) os custos relacionados ao ciclo de vida dos produtos e serviços referem-se a todos os gastos incorridos com os produtos e serviços, desde o surgimento da idéia de lançamento de um novo produto ou serviço até o período de pós-retirada, assim como também os custos ambientais.

De acordo com Blanchard (1978) apud Wemke e Bornia (2000), alguns itens têm chamado sua atenção para a determinação do custo do ciclo de vida dos produtos, são eles:

- Crescimento dos custos devido a alterações de engenharia desde o projeto ao desenvolvimento.
- Crescimento dos custos devido a alterações do esquema de produção ou de construção.
- Crescimento dos custos devido a alterações dos cronogramas de produção.
- Crescimento dos custos devido à falta de precisão das estimativas iniciais.

- Crescimento dos custos devido aumento das necessidades burocráticas.
- Crescimento dos custos devido ao surgimento de problemas não previstos.

Todos estes itens têm como objetivo o aproveitamento total dos recursos disponíveis dentro da organização para a fabricação de seus produtos, em todo seu ciclo de vida. Visto que a cada dia esse ciclo de vida está cada vez mais curto, sendo consequência de uma veloz mudança nos meios de comunicação e tecnológico, o que gera inovação a cada dia em todos os setores do mercado.

2.4 MENSURAÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE

Os profissionais da área de qualidade e custos têm na mensuração, uma grande arma para identificar qual a melhor maneira de medir cada ponto que compõem cada uma das categorias da identificação dos custos. E, segundo Robles (2003), tem entre seus principais objetivos conhecer na realidade o quanto à empresa está perdendo pela falta de qualidade, o que gera comprometimento da organização para atingir metas traçadas em cima dessa realidade, o aumento da produtividade através da qualidade, revelar o impacto financeiro das decisões de melhoria da qualidade apresentadas nos relatórios de custos da qualidade e conhecer na realidade o quanto à empresa vem investindo nas diferentes categorias dos custos da qualidade.

Os Custos Operacionais da Qualidade, conforme Feigenbaum (1994) apud Silva (2003), "são aqueles custos associados com a definição, criação e controle da qualidade, assim como com a determinação do valor e retorno da conformidade com a qualidade, confiança e requisitos de segurança. Também, os custos da não-conformidade são os associados com as falhas e suas consequências tanto dentro da fábrica, como em mãos dos consumidores". O propósito das técnicas de implementação de um sistema de custos da qualidade é prover aos gerentes ferramentas que facilitem as atividades de melhoria da qualidade, sendo os modelos de Retorno sobre o

Investimento (ROI), e outras análises financeiras, construídos diretamente dos dados obtidos com o sistema de custos da qualidade, o que possui impacto direto sobre as margens de lucro da organização.

Citando Coral (1996) apud Wernke e Bornia (2000), que diz que os investimentos em qualidade, para se justificarem, devem trazer retorno para a organização. Sendo o objetivo final da organização o lucro, todos os investimentos e gastos realizados com o que está relacionado à qualidade na fabricação de seus produtos deve visar e buscar atingir essa meta, sendo descartada todas as hipóteses e desvios do mesmo. Muitas vezes a qualidade não compensa. E isso é verdade. Muitas vezes um produto que vai para o mercado, que não traz o retorno esperado, mas que se faz necessário o investimento em sua qualidade total, vai apenas como uma forma de impulsionar as vendas de outro da mesma linha ou marca, ou mesmo para fixar na mente do consumidor a marca da empresa, e mesmo que o lucro em cima do produto não venha a ser o esperado, este investimento torna-se uma vantagem competitiva para a empresa pelo fato de impulsionar as vendas de produtos associados a ele e de propagação da marca, o que resultará, de forma indireta, em um aumento do lucro, que é o seu objetivo final. Mas há casos, em que a qualidade não compensa, em que o que você investe para alcançar a qualidade exigida pelo produto, não terá expectativa de retorno. Em decorrência disso.

O que venha a ser esses custos? Os custos da qualidade aceitáveis são aqueles que estão na programação financeira da empresa, a empresa dispõe, e está disposta a pagar, e seus projetos foram desenvolvidos em cima desse determinado montante. Já os custos da qualidade não aceitáveis, são todos aqueles custos indesejáveis a empresa, que ela procura eliminá-los, quando eles aparecem; são decorrentes de eventuais falhas não previstas, e pode até mesmo está relacionada com a não superação das expectativas de seus consumidores finais, o que leva a empresa a buscar, mais uma vez, sempre o zero defeito, evitando assim o retrabalho e custos que não estavam no planejamento da empresa (SILVA, 2003).

Tudo que foi citado até agora diz respeito ao custo da qualidade; de quanto à empresa irá gastar para implantar um programa de qualidade dentro da organização, sem esquecer do impacto disso sobre todos que integram seu quadro funcional. Para

Philip Crosby “o que custa é o controle da qualidade”, o modo que foi desenvolvido e executado o projeto deve ter como objetivo o Zero Defeito do que se está sendo produzido. E esse é o custo para a empresa, controlar o projeto, verificar falhas que ocorram e corrigi-las. De acordo com ele, “prevenir, ao invés de corrigir tornou-se o objetivo principal”, quando uma organização investe em meios para a prevenção de uma falha no processo ou até mesmo um produto defeituoso, ela está evitando futuros gastos com correções, cujas correções poderiam atingir vários níveis do processo, como até todo o processo, e também todo um lote de produtos. “Eles não correm atrás do dinheiro, eles tomam todos os cuidados para não perdê-lo” (PHILIP CROSBY).

Para a análise correta dos custos de uma empresa é necessário encará-lo como um sistema de custeio, onde sua eficácia se dá através do levantamento acerca dos custos de uma empresa, o que não é uma prática muito frequente nas organizações. Uma proposta de sistemática para mensuração dos custos deve ser simples e clara, de modo a motivar a alta administração, e Silva (2003) a divide em três etapas:

1. Sensibilização da alta administração e formação da equipe-tarefa.

Esta fase tem como principal objetivo demonstrar a importância dos custos da qualidade para o sucesso da organização. Segundo Silva (2003) é nesta fase que a administração deve ter sido despertada para o seu real papel como incentivadora dentro da organização. A qualidade deve ser percebida pelos gestores como um canal que os levará aos seus consumidores finais.

Os custos analisados no estudo desenvolvido são: os custos de prevenção, que é o fazer correto na primeira vez; os custos de avaliação, que são todos os dispêndios utilizados pela empresa no sentido de evitar que produtos defeituosos cheguem aos seus consumidores finais. Além dos custos das falhas, que são os que ocorrem por motivo de falhas existentes, e se dividem em dois tipos: os custos das falhas internas e os custos das falhas externas. Onde serão discriminados mais adiante (SILVA, 2003).

2. Coleta de dados.

Nesta fase é realizada toda a pesquisa e levantamento dos dados, os quais serão analisados e estudados no decorrer do trabalho. Aqui é onde se terá um pré-diagnóstico da situação real em que a empresa se encontra. Em primeiro lugar deve-se determinar o tempo da coleta dos dados, cujo principal objetivo, nesta fase, é identificar os custos em suas quatro categorias, explicitadas acima, e estratificá-los pelo grau de importância e relevância para a organização e reunir o máximo de informações relevantes para as propostas de melhorias, sempre buscando soluções economicamente viáveis para a empresa.

Quanto mais elevado o nível das informações coletadas, de forma bem estruturada e objetiva, maior será a chance de chegar a uma visão clara da organização.

3. Análise dos dados e coletados e elaboração do plano de ação.

Nesta fase são apresentados os resultados da coleta de dados. Todos os dados são analisados, estudados e assim, apontadas às falhas e suas possíveis soluções. E assim, depois de hipóteses levantadas e problemas identificados é elaborado um plano de ação corretiva e preventiva, sendo aplicada à ferramenta mais adequada as necessidades da empresa.

2.4.1 Custos de Prevenção

Como citado anteriormente, os custos da qualidade são agrupados em quatro categorias, e são através destes que serão levantados todos os dados necessários para que se conheça a empresa. Os custos de prevenção, para Robles (2003) são os gastos demandados pela empresa no sentido de evitar que produtos, componentes ou serviços defeituosos não sejam produzidos; é o fazer correto na primeira vez. É todo o recurso que a empresa disponibiliza para que não haja erro.

Segundo Robles (2003, p. 63) podem ocorrer os seguintes custos e atividades relacionados com a prevenção:

- Equipamentos;
- Tecnologia;
- Engenharia da qualidade;
- Círculos da qualidade;
- Treinamento para qualidade;
- Administração da qualidade;
- Projeto e planejamento das avaliações da qualidade;
- Manutenção preventiva dos equipamentos;
- Revisão e atualização das instruções, especificações e procedimentos;
- Pesquisas relacionadas com a garantia dos produtos;
- Treinamento de pessoal;
- Desenvolvimento de sistemas da qualidade;
- Suporte técnico para vendedores;
- Identificação das necessidades de marketing e exigências dos clientes;
- Desenvolvimento de projetos de produtos;
- Relações com fornecedores;
- Validação e planejamento da qualidade nas operações;
- Planejamento da inspeção e dos testes dos componentes comprados;
- Inspeção e controle dos moldes e ferramentas;
- Auditoria da eficácia do sistema da qualidade;
- Relações com a inspeção de clientes.

2.4.2 Custos de Avaliação

Os custos de avaliação são visto por Robles (2003) como tudo aquilo que é gasto com atividades desenvolvidas para identificar unidades ou componentes defeituosos antes que estes cheguem ao cliente. É quando a empresa busca a melhoria continua em seus processos para que cada vez menos falhas cheguem até o cliente. É todo o esforço que a empresa disponibiliza no sentido de evitar que erros passem despercebidos pelas mãos dos fabricantes, mas que sejam percebidos pelo consumidor.

Podem ocorrer os seguintes custos e atividades relacionados com a avaliação (ROBLES, 2003, p. 64):

- Equipamentos e suprimentos utilizados nos testes e inspeções;
- Avaliação de protótipos;
- Novos materiais;
- Testes e inspeções nos materiais comprados;
- Testes e inspeções nos componentes fabricados;
- Métodos e processos;
- Inspeções e auditoria das operações de manufatura;
- Planejamento das inspeções;
- Testes e inspeções nos produtos fabricados;
- Verificações efetuadas por laboratórios e organizações externas;
- Auto-inspeção pelos operadores;
- Avaliação dos produtos dos concorrentes;
- Inspeção do desempenho do produto nas condições e ambientes do cliente;
- Mensurações visando ao controle de qualidade do processo;
- Auditoria no estoque de produtos acabados;
- Avaliação da deterioração das matérias-primas e componentes em estoque;
- Regulagem e manutenção dos equipamentos de inspeção da qualidade;
- Testes dos ambientes de produção;
- Supervisão das áreas de inspeção;
- Custo da área de inspeção;
- Depreciação dos equipamentos de testes;
- Testes de confiança.

2.4.3 Custos das Falhas

Quando ocorre uma falha no processo fabril de qualquer tipo de produto ou serviço, certamente será um ônus para a empresa, que pode ser desde a devolução do produto defeituoso até a perda do cliente. E essa falha que chega até o consumidor que deve ser atentamente detectada. E após isso, imediatamente deve ser desenvolvido um programa que possa solucionar o problema reconhecido, e, principalmente, evitar que este venha a ocorrer novamente (ROBLES, 2003).

Os custos das falhas são subagrupados em custos das falhas internas e custos das falhas externas (ROBLES, 2003).

a) Custos das falhas internas: estão relacionados com as falhas que ocorrem dentro da própria unidade, e são constatadas antes do despacho dos produtos aos clientes. E,

segundo Robles (2003, p. 65), podem ocorrer os seguintes custos das atividades relacionadas com as falhas internas;

- Retrabalhos;
- Redesenho;
- Refugos e sucatas;
- Tempo perdido devido à deficiência do projeto;
- Tempo perdido devido à compra de materiais defeituosos;
- Compras não planejadas;
- Descontos nos preços de vendas de produtos com pequenos defeitos;
- Atrasos na produção e entrega gerando multas e penalidades;
- Não-aplicação de reajustes de preços de novas tabelas;
- Inspeção de lotes retrabalhados;
- Manutenção corretiva;
- Horas extras para recuperar atrasos;
- Tempo de análise das causas das falhas;
- Custo financeiro do estoque adicional para suprir eventuais falhas.

b) Custos das falhas externas: são os custos gerados por problemas ocorridos após a entrega do produto ao cliente, estão associados às devoluções e reclamações. Podendo ocorrer os seguintes custos das atividades relacionadas com as falhas externas (ROBLES, 2003, p. 65).

- Administrativos;
- Expedição e recepção;
- Multas;
- Refaturamento;
- Garantias;
- Retrabalho;
- Bem-estar do cliente;
- Vendas perdidas;
- Assistência técnica fora da garantia;
- Reposição para manter a imagem;
- Custos do departamento de assistência técnica.

Nakagawa (1993) apud Wernke e Borna (2000), menciona que “na área de mensuração existem três importantes dimensões que devem ser consideradas na contabilidade da qualidade. A primeira seria a conformidade com as especificações”, aqui é onde a empresa faz a coleta de todas as informações relevantes ao produto, desde a seleção de matéria-prima e fabricação até o produto final e sua manutenção junto ao consumidor. “A segunda dimensão seria quanto ao projeto de produto com

qualidade”, se refere à importância de desenvolver produtos com tamanha qualidade que seus defeitos sejam os mínimos possíveis, atendendo aos padrões exigidos pela empresa, e principalmente pelo consumidor. “E a terceira e última dimensão relaciona-se com a prevenção de defeitos”, que tem como idéia central fazer e fazer bem feito na primeira vez, o que tem como consequência a inibição de falhas no decorrer de todo o processo.

Tomando como base os conceitos abordados no decorrer do estudo, assim como as explicações realizadas, é visível e notória a importância de um sistema de custeio eficaz, o que gera a qualidade para a empresa, assim como de seus produtos e serviços. Tudo isso permite que uma organização se estabeleça no mercado.

3. METODOLOGIA

De acordo com Andrade (2003) metodologia é o conjunto ou caminhos que serão percorridos na busca do conhecimento, é tudo que é utilizado no decorrer de um estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Os objetivos do estudo buscaram explorar quais as causas dos custos causados pela não qualidade, e com base nesses objetivos o tipo de pesquisa que aplicada foi à pesquisa exploratória, pois, segundo Mattar (1996) ela visa dá subsídios ao pesquisador de maior número de informações possíveis, permitindo ao pesquisador o máximo de conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Ela foi utilizada de uma forma a proporcionar maior conhecimento sobre a situação da empresa, sobre toda sua estrutura operacional.

Tendo como método aplicado o Estudo de caso, definido por Vergara (2000, p. 49) como “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”. Aqui foi levantada a possível hipótese para a geração desses custos e das eventuais falhas da qualidade, o que nos dará subsídios para uma pesquisa e estudo aprofundado sobre como conseguir corrigir os erros existentes, ou ao menos minimizá-los.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa Record Distribuidora, que atua no setor de distribuição de cosméticos populares.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Andrade (2003), a coleta dos dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita, é nesta fase que é obtida a fonte de todo o estudo a ser desenvolvido. Foi utilizado como instrumentos à observação direta e estruturado, além da pesquisa documental.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Conforme Barros e Lehfeld (2003), o tratamento dos dados significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa, é buscar interpretar da maneira mais clara e objetiva todo dado coletado. No qual a interpretação esta ligada à análise, esta pode ser qualitativa, quantitativa quanti-qualitativa. Sendo a análise realizada de forma qualitativa, onde as informações necessárias para a solução do problema foram levantadas e estudadas, de forma a ampliar os conhecimentos sobre o problema apontado.

No presente estudo foi criado um roteiro de estudo, com base em um questionário, onde cada item dos custos apontados no decorrer do trabalho foi pesquisado e analisado de modo a fornecer as informações necessárias para que se possa detectar as falhas que a empresa Record Distribuidora apresenta e assim ser identificar a ferramenta de qualidade mais adequada as suas necessidades.

4. RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo será avaliado o resultado das pesquisas realizadas na Empresa Record Distribuidora. Aqui serão mostradas toda a análise dos dados coletados e a consequência que estes geram diretamente sobre a sua administração, já que, para Robles (2003) todos os custos se relacionam entre si.

4.1 CUSTOS DE PREVENÇÃO

Os custos relacionados à prevenção dentro da empresa são aqueles, como definido anteriormente, que a administração da organização dispense no sentido de evitar que produtos ou serviços defeituosos cheguem ao consumidor (ROBLES, 2003).

Com base neste conceito os dados que estão disponíveis no apêndice deste estudo, serão analisados e interpretados aqui neste item.

a) Quanto aos equipamentos e à manutenção preventiva dos mesmos a Record Distribuidora não apresenta nem um programa de prevenção para seus equipamentos de trabalho, nem uma manutenção corretiva dos mesmos, a empresa apresenta uma grande falha neste caso, visto que quando acontece qualquer falha em um determinado equipamento, sendo este de necessidade primária ou não, a empresa não tem como agir de forma eficaz e imediata, não sendo o problema apresentado logo corrigido, o que gera espera para realizações de determinadas tarefas que envolvam o equipamento defeituoso, resultando em perda de tempo não só nas atividades internas suas como também na entrega de mercadorias.

b) Uso de programa de controle tecnológico (software). Outro fator bastante preocupante, e que compromete muito o andamento da empresa, é o fato desta não utilizar nenhum tipo de software que venha a organizar e agilizar os processos dentro da empresa, o que a torna vulnerável no que diz respeito à otimização de seus processos. A empresa não apresenta um programa no qual a gerência possa ter um acompanhamento do que seus principais clientes, por exemplo, mais consomem e em

que intervalo de tempo, cuja falha pode ser percebida pelo cliente como falta de atenção, visto que este acompanhamento poderia evitar falta de mercadorias para os seus clientes em potenciais, um fator determinante para a satisfação de seus consumidores. E a falha mais importante detectada, é a ausência de um programa de controle interno que venha discriminar e acompanhar todos os seus custos, o que provoca a deficiência na hora de analisar as variações em intervalos de tempo de uso de materiais, como por exemplo, materiais de limpeza, caso haja uma grande variação em um determinado intervalo de tempo, e administração se torna incapaz para analisar este fato, já que não há um acompanhamento dos mesmos.

c) Conhecimento sobre Engenharia de Qualidade e Círculos da Qualidade. A Record Distribuidora não domina nem um tipo de conhecimento sobre qualidade que seja baseado em fontes científicas. A sua administração se volta para a qualidade apenas baseada no senso comum, no que o seu cliente exige. Isso a faz ter uma visão um pouco míope sobre as expectativas do consumidor.

d) Treinamento e incentivos voltados para a qualidade. Apesar da Record Distribuidora não desenvolver nenhum programa de qualidade formalmente, a empresa apresenta uma administração preocupada com os padrões de qualidade de seus produtos. Sua gerência se preocupa em oferecer aos seus consumidores não apenas produtos de qualidade, mas de baixo custo, já que se trata de produtos populares e incentivar seus colaboradores a trabalhar a qualidade, dentro e fora da organização é uma de suas grandes preocupações. A empresa oferece treinamentos e incentivos, cujo principal objetivo é fazer com que seus colaboradores se sintam parte integrante do processo e, assim, sintam-se responsáveis de como é percebida, por parte de seus clientes, a imagem de seus produtos e serviços. Isso faz com que eles procurem sempre evitar falhas que possam vir a ocorrer.

e) A empresa não apresenta um projeto e planejamento sistematizado de avaliação da qualidade de seus produtos, mas, ao chegar um novo produto na organização, a sua administração faz um teste de qualidade, mesmo que com poucos recursos, entre seus

próprios funcionários, pois estes são os que mais conhecem os clientes da empresa, e verifica se o novo produto será bem aceito no mercado, se terá uma imagem positiva perante o consumidor. Desse modo, a gerência faz uma pequena análise de como será o grau de aceitação deste novo produto que a empresa se propõe a disponibilizar para seu público-alvo.

f) Revisão e atualização das instruções e procedimentos. Apesar do processo acima citado atuar de forma positiva no controle da qualidade de seus produtos a gerência não realiza uma revisão e atualização desses procedimentos de forma sistematizada e organizada, não há uma revisão dos resultados dos testes, uma atualização sobre os meios utilizados e se estes ainda são realmente eficazes, é tudo feito de forma bastante aleatória, o que torna o trabalho anterior, de certo modo, anulado, já que não existe um acompanhamento dos resultados futuros. Além de causar retrabalho, no caso de produtos similares, já que não há um acompanhamento, um banco de dados onde se possa armazenar os resultados obtidos anteriormente, o que poderia evitar falhas relacionadas, por exemplo, com a aceitação de determinadas linhas de produtos.

g) Esforço voltado para o desenvolvimento de um sistema de qualidade. A empresa apresenta uma crescente preocupação e interesse em implantar um programa de qualidade, devido o crescimento na demanda de suas mercadorias, mais ainda não há, um planejamento concreto para que esta meta seja atingida, o que acarreta, em alguns casos, entrega de produtos defeituosos, e até mesmo errados, aos seus consumidores.

h) Suporte técnico para vendedores. Um ponto positivo apresentado pela empresa, apesar desta não possuir nem um tipo de acompanhamento de rota, seus vendedores externos possuem total apoio, e suporte, em suas vendas e viagens, chegando a ponto de caso necessário reposição de mercadoria de imediato, há o deslocamento de uma pessoa até o destino solicitado para que a mercadoria esteja nas mãos do cliente. Isso dá segurança ao vendedor de realizar vendas fora do previsto.

i) Desenvolvimento de projetos de produtos. A própria gerência desenvolve alguns de seus produtos, quando percebe a necessidade de seus consumidores, mas ainda de forma muito tímida. Mas correndo um grande risco de aceitação, pois não há um projeto de marketing voltado para as reais necessidades do consumidor, a identificação da necessidade do consumidor e seu desenvolvimento na forma de produtos estão mais ligados ao feeling de sua gerência, o que torna a idéia de trabalhar produtos totalmente direcionados às necessidades de seus consumidores algo insólito, já que não há uma pesquisa que defina o que é certo colocar no mercado e para quem oferecer, comprometendo o retorno que estes trarão a empresa.

j) Relacionamento com seus fornecedores. A Record Distribuidora mantém um ótimo relacionamento com seus fornecedores, outro ponto bastante positivo, principalmente quando se diz respeito à entrega de mercadoria de ordem emergencial para atender seus clientes finais, há um esforço por parte de seus fornecedores para que a mercadoria chegue até a empresa de modo que esta não venha perder a venda, o que mostra a preocupação da mesma em levar a qualidade às suas operações, mesmo que não esteja disponível de forma sistematizada. A consequência desse comportamento é, muitas vezes, a economia que se faz com transportes para suprir entrega emergencial, e até mesmo ter que pagar um valor mais elevado aos seus fornecedores por determinada mercadoria pelo fato da urgência e assim ter seu lucro reduzido.

l) Toda a mercadoria que entra na empresa passa por uma inspeção e controle de seus meios fabris, a administração realiza este processo com o intuito de evitar que um produto defeituoso, ou que não esteja nos padrões de qualidade exigidos pelos consumidores, chegue até o consumidor final, mas este processo apresenta muitas falhas, já que não é realizado de forma sistematizada, registrada para futuras consultas, o que evitaria retrabalho. Mesmo com toda essa deficiência em seus planejamentos voltados para a prevenção da perda da qualidade, a empresa busca sempre ouvir o cliente, saber o que estes necessitam preenchendo esta lacuna chamada de necessidade. Há uma grande aceitação da opinião direta do consumidor.

4.2 CUSTOS DE AVALIAÇÃO

Neste item iremos verificar o quanto a empresa perde identificando unidades defeituosas, e ao mesmo tempo o quanto é positivo para a imagem da empresa evitar que produtos com algum tipo de falha cheguem às mãos de seus clientes.

a) Avaliação de protótipos. A primeira análise é vista de forma positiva, já que a administração da Record Distribuidora faz uma avaliação de seus produtos antes que estes cheguem aos seus consumidores finais, o que reduz o grau de não aceitação de um novo produto no mercado, não tendo maior sucesso por falta, como já citado, de um programa de marketing voltado para a identificação das necessidades de seus clientes. E por isso, mesmo não há por parte da empresa um grande gasto voltado para esta avaliação, tornando o processo satisfatório para as necessidades da empresa e não oneroso.

b) Novos materiais. A empresa objeto de estudo procura sempre oferecer novos produtos aos seus clientes, sua gerência busca sempre disponibilizar ao seu mercado consumidor produtos com qualidade, o que evita bastante a volta de mercadorias, e é por isso que se faz tão necessário à inovação. A Record Distribuidora busca sempre a melhoria em seus produtos, apesar disso a empresa não apresenta nenhum um programa de forma estruturada que desenvolva meios de colocar no mercado estes novos produtos. Tendo sua administração de arcar com todos os custos envolvidos, mas com uma grande vantagem, na maioria das vezes essas mudanças são percebidas pelos clientes de forma bastante positiva.

c) Testes e inspeções nos materiais comprados. Todo e qualquer tipo de produto comprado pela empresa passa por testes de qualidade, o que evita disponibilizar a seus clientes produtos que venham a causar algum tipo de transtorno futuro, isso passa além de credibilidade aos clientes evita maiores gastos com reposição de mercadorias. Frisando mais uma vez que esses processos não ocorrem de forma estruturada e nem informatizada.

d) Métodos e processos. Mesmo a empresa desenvolvendo estes testes, à organização não trabalha em cima de métodos e processos estruturados e organizados, o que pode gerar perda de tempo na hora de avaliar produtos, principalmente por falta de um planejamento adequado das inspeções. Sua administração não possui um sistema próprio adaptado as suas necessidades que venha a localizar, com maior rapidez e eficácia, falhas, evitando assim maiores gastos para corrigi-las.

e) Inspeção e auditoria das operações. A Record Distribuidora não possui nem um tipo de ligação com qualquer outra empresa de modo a prestar consultoria externa, o que limita a interpretação das suas falhas apenas por parte da gerência, ficando a desejar uma visão de fora, o que facilitaria a identificação de erros nos processos, além de ajudar a tomada de decisão, já que os próprios operadores fazem as verificações de seus produtos, o que limita o olhar sobre as falhas.

f) Avaliação dos produtos dos concorrentes. Mas a sua administração avalia constantemente os produtos oferecidos por seus concorrentes, o que auxilia muito na hora de colocar produtos novos no mercado suprimindo as necessidades dos mesmos. Ao conhecer a concorrência a empresa detém o conhecimento de novas tendências do mercado, podendo avaliar se os seus objetivos estão coerentes com as mudanças da sociedade.

g) Inspeção do desempenho do produto nas condições e ambientes do cliente. Quando colocado o produto na casa do consumidor, a gerência tem a preocupação de verificar o desempenho de seus produtos, principalmente dos novos produtos, o que gera maior segurança e confiança por parte não só de seus clientes, mas também por parte de seus vendedores que podem sempre contar com um ponto de apoio.

h) Mensuração visando ao controle de qualidade do processo. Não há um sistema de mensuração, que detalhe quais os processos precisam ser aprimorados com relação à

qualidade nem o quanto isto irá custar à empresa no caso de falhas na mesma. A empresa não apresenta nenhum programa que venha medir todas as falhas, de modo a acompanhá-las dentro do processo da empresa de forma a evitar que as mesmas venham acontecer novamente, evitando assim gastos repetidos na hora de avaliarem falhas já existentes.

i) Auditoria no estoque de produtos acabados e avaliação da deterioração de seus componentes em estoque. A administração da empresa objeto de estudo não faz uma avaliação da deterioração de seus produtos em estoque, o que gera perda de mercadorias e assim, um custo a mais na sua contabilidade. Isso faz com que a empresa não tenha conhecimento real, e total domínio, de seu estoque, o que causa muitas vezes perda não só de mercadorias, mas também de clientes, visto que há casos em que o cliente chega à empresa procurando por determinada mercadoria e não encontra no momento, sendo o mesmo produto localizado em um momento posterior. Todo o controle de estoque dentro da empresa é feito ainda de forma manual, sem um sistema de informação adequado, que ajudaria bastante na hora de dá baixa do que sai do estoque, deixando assim, a gerência detentora das reais informações sobre o mesmo.

j) Por não apresentar um programa de qualidade dentro da organização, a administração não possui um sistema de supervisão das suas áreas de inspeção, assim como um controle sobre os custos gerados por cada linha de produto ao ser testado no âmbito de controle da sua qualidade, isso reduz muita a capacidade da empresa em reduzir seus custos e oferecer produtos aos seus consumidores de maior qualidade, além de reduzir a capacidade de avaliação da empresa de seus produtos e serviços antes que estes cheguem aos seus consumidores com algum tipo de falha.

4.3 CUSTOS DAS FALHAS INTERNAS

Aqui serão analisadas as falhas que ocorrem dentro da empresa Record Distribuidora e pode gerar insatisfação ao cliente caso não seja identificada antes de o produto chegar ao consumidor. São as falhas causadas por erros que ocorrem dentro da organização e deve ser detectada antes da saída do produto da empresa.

a) Retrabalho. A administração da empresa reconhece apresentar grande grau de retrabalho, principalmente nos processos ligados a área administrativa. A falta de um sistema de controle interno, que venha a organizar todos os processos é um dos grandes motivos deste retrabalho, e isso ocorre pela sua deficiência na parte tecnológica, já que a gerência não tem domínio de um programa informatizado que venha a facilitar e organizar o tramito de papéis dentro da organização. Isso gera desde falta de controle de tudo que empresa gasta com material de expediente, por exemplo, a ausência de um controle de seus produtos em estoque.

b) Tudo que, por algum motivo, volte do cliente para a empresa, é considerado para a mesma como sucata, já que o fornecedor não aceita a devolução depois que a mercadoria repassada ao cliente final, ficando assim a Record Distribuidora com o prejuízo do produto defeituoso. Com isso se constata a ausência de um programa de reaproveitamento de mercadoria, o que torna cada vez mais importante à implantação de um programa de qualidade que venha a reduzir ao máximo a possibilidade de um produto defeituoso chegar ao consumidor e vim a ser devolvido para a empresa, gerando transtorno ao cliente no que diz respeito ao tempo de espera, podendo algumas vezes, ocorrer atraso na entrega da mercadoria substituta e insatisfação para seu cliente final.

c) Tempo perdido devido à compra de materiais defeituosos. Um ponto que pode ser considerado dentro da política da empresa como positivo é a atenção total na hora da compra. A sua administração se preocupa ao máximo em evitar comprar produtos defeituosos, e quando isso acontece, e é identificada com rapidez, a informação é

repassada imediatamente aos fornecedores, onde o produto defeituoso é devolvido e assim, a empresa evita o prejuízo da perda da mercadoria. Isso dificulta a chegada de bens com algum tipo de problema ao consumidor.

d) Compras não planejadas. A empresa não trabalha com produtos armazenados em grande número, trabalha em cima de pedidos. Quando um cliente faz um determinado pedido, este é repassado para os fornecedores e assim a mercadoria é enviada a empresa, a qual é repassada imediatamente ao seu consumidor, isso faz com que a perda de mercadorias por falta de planejamento nas compras seja mínima.

e) Descontos nos preços de produtos defeituosos. Descontos ocorrem sim dentro da empresa, mas em produtos defeituosos o número é muito pequeno, já que é uma preocupação por parte da gerência de não receber dos fornecedores produtos defeituosos e estes serem repassados aos clientes por um menor preço, como foi citado no item c. Este fato está aliado a um sistema de compra bem planejado.

f) Por falta de um bom planejamento administrativo a empresa apresenta um número considerável no atraso de suas mercadorias, o que já causou até perda de clientes. Esses atrasos ocorrem devido à falta de um controle das mercadorias vendidas e de seus clientes, ou seja, a empresa não tem domínio do que vendeu em determinado período de tempo a um cliente, sendo feita a reposição, muitas vezes, apenas quando o estoque zera, o que gera espera por parte do cliente, já que a Record Distribuidora depende de fornecedores para a entrega dos produtos.

g) Não – aplicação de reajustes de preços de novas tabelas. Outra grande falha por parte da administração da empresa é não ter total controle sobre suas tabelas de preços, não disponibilizar estas tabelas de forma organizada e sistematizada o que dificulta a aplicação dos reajustes de acordo com o mercado. Muitas vezes, ficando seus produtos com preços defasados em relação ao mercado.

h) Manutenção corretiva. A gerência não desenvolve nem um tipo de programa de manutenção corretiva de seus equipamentos, nem um planejamento de revisão de suas instalações. Sendo identificado o problema apenas quando este já está ocorrendo, mas uma vez gera perda de tempo, sendo que em alguns casos tem que haver parada nas atividades até que o problema seja corrigido. E com isso tem como conseqüências perdas de vendas e retrabalho no sentido de reaver as vendas perdidas.

i) Horas extras para recuperar atrasos. Como citado no item h, mesmo com os atrasos decorrentes de falhas internas não há empenho por parte, nem dos vendedores nem de sua gerência, a trabalhar em regime de horas extras que venha a recuperar processos atrasados. Nisto a empresa deixa muito a desejar, pois há o acúmulo de atividades que poderiam ser resolvidos apenas com umas horas a mais de trabalho em equipe, e isto não ocorre, tendo como grande fator agravante à falta de incentivação administrativa.

j) Tempo de análise das causas das falhas. Um fator bastante preocupante é que a empresa não apresenta em seu calendário um período destinado a discutir sobre as causas das falhas ocorridas em determinado intervalo de tempo, o que pode levar a empresa a cometer os mesmos erros; não há um calendário de reuniões onde são analisadas causas das falhas ocorridas. Isso faz com que a empresa muitas vezes volte ao retrabalho tentando identificar falhas antes localizadas e soluções antes apontadas.

l) Custo financeiro do estoque adicional para suprir eventuais falhas. A Record Distribuidora, por trabalhar em cima de pedidos, não disponibiliza de uma reserva financeira para suprir eventuais falhas, o que sua administração disponibiliza é muito pouco e é usado apenas para pequenas falhas de caráter emergencial. E quando ocorre um problema de maior natureza, onde tenha que ser utilizado mais do que a reserva existente na empresa, perde-se tempo em esperar que entre dinheiro em sua caixa para que se possa solucionar o problema.

4.4 CUSTOS DAS FALHAS EXTERNAS

Quando se fala em falhas externas, estamos falando dos custos que são gerados a empresa por erros que foram repassados ao cliente final. É tudo que a empresa tem que disponibilizar para corrigirem falhas percebidas pelos clientes, corrigir a imagem da empresa perante um erro da mesma que foi percebido pelos seus consumidores.

a) Administrativo. A empresa objeto de estudo, trabalha em cima de buscar sempre a satisfação total de seus consumidores, e com isso, sua administração se volta para o cliente ouvindo suas dúvidas e reclamações, o que é um ponto bastante positivo, pois gera no consumidor um sentimento de confiança na empresa. Mesmo não apresentado dentro da empresa um programa sistematizado de seus processos, de acompanhamento de seus clientes, a empresa tem contato direto com o consumidor, o que evita muitas vezes, perda do cliente mesmo quando ocorre perda da venda.

b) Expedição e Recepção. A empresa se coloca a disposição de seus clientes, para qualquer tipo de dúvida, assim como para corrigir possíveis falhas geradas por problemas internos da própria organização, o que gera confiança e seus clientes fiéis e ajuda a fidelizar outros. O vendedor, também recebe total suporte ao realizar uma venda que apresenta algum tipo de falha para o consumidor, ele tem total liberdade de tomar a decisão de aceitar ou não a devolução por parte do cliente, de averiguar se a falha correu dentro da organização ainda, ou já nas mãos do consumidor.

c) Garantias. Todos os produtos oferecidos pela empresa apresentam garantia, e essa garantia é vista pelo consumidor como um grande diferencial, já que se trata de produtos populares, e o serviço prestado é percebido pelo cliente de excelente qualidade, além da confiança que o cliente deposita na empresa. Mas esta garantia é dada apenas aos produtos defeituosos que saem da empresa de forma despercebida pela administração e chega ao cliente, é realizada como uma forma de evitar a insatisfação do consumidor.

d) Retrabalho. Além de a Record Distribuidora oferecer garantia de seus produtos, o que aumenta a aceitabilidade por parte de seus clientes. Conforme o exposto acima, verifica-se que mais uma vez o retrabalho surge no processo operacional da empresa, o que leva o cliente, neste caso, a vê a compra como algo que gera um sentimento de insatisfação, já que a empresa deixou que um produto defeituoso chegasse até ele. E esse retrabalho é realizado no sentido de mudar a imagem que o cliente passou a ter sobre a empresa e seus produtos. Ocorre, assim, mais dispêndio de tempo, no sentido de reverter à situação, e de custo para repor o produto da maneira que o consumidor esperava receber.

e) A empresa avalia o bem-estar do cliente como fator primordial de sua missão, e por isso procura sempre trabalhar com assistência ao consumidor este, mesmo quando seus produtos estão fora do prazo estipulado como garantia. Procura sempre ouvir as reclamações do cliente, mesmo não tendo um canal exclusivo para este tipo de serviço. Todas essas atitudes evitam perdas de vendas e fideliza clientes em potencial, o que diminui bastante o nível não só de insastifação dos consumidores, mas também as perdas de vendas, o que representa hoje cerca de 20% dentro da empresa, cujo principal motivo é o prazo de entrega e os atrasos ocorridos por falta de um bom planejamento. Tendo como grande contribuinte para esta falha, mais uma vez, a falta de um sistema de informação que venha aperfeiçoar os processos e acompanhar os pedidos, dando suporte à gerência de conhecer a situação real da empresa a determinada situação ou cliente.

f) Custos do departamento de assistência técnica. A administração da empresa não possui nem um tipo de controle de quanto custa a seu departamento financeiro as reposições de mercadorias, o que dificulta ainda mais os esforços voltados para a implantação de um projeto de qualidade, já que a mesma não tem conhecimento sobre quanto está lhe custando à falta da não qualidade de seus processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada na empresa Record Distribuidora identificou como principal ponto crítico a ausência de um sistema de informatização que venha a organizar seus processos e controlar seu movimento diário, o que poderia ser amenizado, inicialmente pela implantação de um programa de qualidade voltado à parte tecnológica, já que a empresa não apresenta nenhum tipo de programa que venha a dar suporte à parte administrativa, organizando e facilitando o planejamento de seus objetivos. Outro fator bastante preocupante detectado dentro da organização é a falta de um sistema de controle de seus custos de forma sistematizada, o que faz com que a mesma apresente falhas em seus processos causando assim retrabalho. Esse retrabalho é refletido nas vendas perdidas e nas mercadorias que, muitas vezes, chega ao cliente errado, o que ocasiona insatisfação do seu consumidor final.

Essa ausência de um sistema de custeio adequado faz com que a empresa tenha grandes desperdícios, que vai desde a quantidade de material de limpeza utilizado a perda de mercadorias pelo atraso na entrega. O fato desta não possuir um sistema de mensuração de seus custos a torna ineficiente perante o fator de qualidade, como mostra os itens pesquisados disponibilizados no apêndice, e mais uma vez a fator informatização apresenta-se como crítico.

De modo geral, quando observamos e analisamos os custos das falhas externas e internas verifica-se que a empresa busca sempre a satisfação de seus clientes, o que é um ponto positivo, mas não possui um controle de quanto isto lhe custará, o que torna o processo oneroso. Outro fato que merece destaque dentro da Record Distribuidora é o da compra programada, ou seja, compra-se o que é pedido. Isso faz com que a empresa não tenha desperdício no que diz respeito à mercadoria em estoque.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Por fim, podemos definir a situação da Record Distribuidora como preocupante no âmbito da qualidade, e principalmente do controle de seus custos. A empresa precisa ter conhecimento de quanto ela investe em qualidade e de como este retorno chega à mesma. A sua gerência precisa ter conhecimento de suas áreas mais falhas para que possa assim desenvolver um programa de correção.

O primordial para começar a organização de seus processos seria a implantação de um software moldado as suas necessidades, este permitiria a administração não só um controle de suas atividades diárias assim como de suas vendas, mas de todos os seus custos, aumentando assim o lucro da empresa. Em seguida a implantação de um programa de qualidade seria o primeiro passo para correção de muitas das suas falhas, o que viria a organizar seus processos e dá suporte aos seus projetos.

A implantação da ferramenta de qualidade chamada de 5"S, seria a primeira a ser utilizada dentro da empresa, pois é uma ferramenta de fácil acesso e adaptação, além de acessível financeiramente, e viria a, de ante mão, suprir as necessidades mais básicas que a empresa apresenta. Os 5"S é uma ferramenta de qualidade criada pelos japoneses e composta pelas seguintes fases: Seiri (fase de descarte), Seiton (fase de arrumação), Seiso (fase de limpeza), Seiketsu (fase da higiene) e Shitsuke (fase da autodisciplina).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, A de J. P.; LEHFELD, N. A de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Tradução por Áurea Weisenberg 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DAMAZIO, Alex. **Administrando pela gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**. Tradução Sara S. Gedanke; revisão técnica Marco Aurélio da Cruz Gouveia – São Paulo: Makron Books/Editora Senac. São Paulo, 1995.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. **Introdução à administração**. 5. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBLES Jr, Antônio. **Custos da qualidade: aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Ana Beatriz G. **Sistemática para mensuração de custos relacionados à qualidade**. Portal da qualidade, 2003. Disponível em: <www.portalqualidade.com.br/biblioteca/resultado.asp?idCategoria=68=48K>. Acesso em 17 de dezembro de 2005.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antônio Cezar. **Considerações acerca dos conceitos e visões sobre custos da qualidade**. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, 2000. Disponível em <www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fac_v3_n2/consideracoes_acerca_dos.pdf>. Acesso em 17 de dezembro de 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A

1.CUSTOS DE PREVENÇÃO:

1.1 Com que frequência é realizada a manutenção nos equipamentos da Record Distribuidora?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.2 A empresa utiliza alguma tecnologia (software) relacionada ao controle dos custos da empresa?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.3 A empresa faz, ou já fez uso de um programa de engenharia da qualidade?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.4 A empresa trabalha e conhece os círculos da qualidade dentro da empresa?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.5 Com que periodicidade é oferecido um treinamento voltado para a qualidade aos funcionários?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.6 A Record Distribuidora trabalha em cima de uma Administração voltada para a qualidade total de seus produtos e serviços?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.7 A empresa trabalha em cima de projeto e planejamento das avaliações da qualidade?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

1.8 A gerência costuma fazer uma revisão e atualização das instruções, especificações e procedimentos?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

1.9 A Record Distribuidora costuma fazer pesquisas relacionadas com a garantia dos produtos?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

1.10 A administração da empresa oferece treinamento de pessoal a fim de corrigir falhas relacionadas à qualidade?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

1.11 A sua gerência costuma desenvolver um sistema de qualidade?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

1.12 A Record Distribuidora apresenta um suporte técnico para seus vendedores?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

1.13 A gerência consegue identificar com rapidez e eficácia as necessidades de marketing e exigências dos clientes?

- () Sempre () Quase sempre () As vezes
() Quase nunca () Nunca

1.14 A empresa costuma desenvolver projetos de novos produtos?

- () Sempre () Quase sempre () As vezes
() Quase nunca () Nunca

1.15 A gerência procura estabelecer uma relação de parceria com os fornecedores?

- () Sempre () Quase sempre () As vezes
() Quase nunca () Nunca

1.16 A administração sempre busca a validação e o planejamento da qualidade nas operações?

- () Sempre () Quase sempre () As vezes
() Quase nunca () Nunca

1.17 A Record Distribuidora faz um planejamento da inspeção e dos testes dos componentes comprados?

- () Sempre () Quase sempre () As vezes
() Quase nunca () Nunca

1.18 A inspeção e controle dos moldes e ferramentas utilizados pela empresa são uma rotina?

- () Sempre () Quase sempre () As vezes
() Quase nunca () Nunca

1.19 A empresa costuma fazer uso de uma auditoria verificando, assim, a eficácia do sistema da qualidade?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

1.20 A Record Distribuidora detém conhecimento sobre as relações com a inspeção de clientes?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

APÊNDICE B

2. CUSTOS DE AVALIAÇÃO:

2.1 A Record Distribuidora costuma fazer uso de equipamentos e suprimentos utilizados em testes e inspeções a fim de evitar que produtos defeituosos cheguem ao consumidor?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

2.2 A gerência disponibiliza de meios para a avaliação de seus protótipos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

2.3 A empresa lança no mercado sempre novos produtos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

2.4 A administração faz testes e inspeções nos materiais comprados?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

2.5 Há uso de métodos e processos, de forma sistematizada, nos programas de avaliação de seus produtos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

2.6 A gerência costuma realizar um planejamento das inspeções?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

2.7 A administração faz uma verificação em seus produtos por organizações externas?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.8 É realizada uma auto-inspeção dentro da empresa pelos seus operadores?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.9 A Record Distribuidora faz uma avaliação dos produtos dos concorrentes?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.10 A administração incentiva os vendedores a realizar uma inspeção do desempenho do produto nas condições e ambientes dos clientes?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.11 A gerência domina técnicas de mensurações que visa o controle de qualidade dos processos e produtos?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.12 Sua equipe realiza auditoria nos estoques de produtos acabados?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.13 Há um controle da administração para avaliar a deterioração dos produtos em estoque?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ As vezes
☐ Quase nunca ☐ Nunca

2.14 A gerência realiza supervisão das áreas de inspeção?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ As vezes

☐ Quase nunca

☐ Nunca

2.15 A administração tem conhecimento sobre os custos da área de inspeção?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ As vezes

☐ Quase nunca

☐ Nunca

2.16 A Record Distribuidora realiza testes de confiança em seus produtos antes que estes cheguem aos seus consumidores finais?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ As vezes

☐ Quase nunca

☐ Nunca

APÊNDICE C

3. CUSTOS DAS FALHAS INTERNAS:

3.1 Há ocorrência de retrabalho com que frequência na Record Distribuidora?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.2 A administração costuma redesenhar seus processos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.3 A empresa faz um controle de seus refugos e sucatas?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.4 A gerência costuma perder muito tempo devido deficiência de seus projetos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.5 A Record Distribuidora costuma perder muito devido à compra de materiais defeituosos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.6 A administração realiza compras não planejadas?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.7 A gerência oferece descontos nos preços de vendas de produtos com pequenos defeitos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.8 A empresa costuma atrasar a entrega de seus produtos, tendo como conseqüências penalidades, chegando até a perda de clientes?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.9 A administração aplica reajuste de preços de novas tabelas, de forma sistematizada?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.10 A gerência apresenta um trabalho de manutenção corretiva?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.11 A equipe da Record Distribuidora trabalha em regime de horas extras para recuperar atrasos?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.12 A administração faz com que periodicidade reuniões a fim de analisar as causas das falhas?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

APÊNDICE D

4. CUSTOS DAS FALHAS EXTERNAS:

4.1 A empresa desenvolve um trabalho administrativo em cima das reclamações e devoluções?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

4.2 A administração faz um refaturamento das mercadorias devolvidas?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

4.3 Todos seus produtos apresentam suporte para garantia?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

4.4 Na Record Distribuidora ocorre retrabalho devido às reclamações e devoluções dos clientes?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

4.5 A administração tem como fator principal à busca pelo bem-estar dos clientes?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

4.6 As vendas perdidas são algo que acontecem com que frequência dentro da empresa?

- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Sempre | ☐ Quase sempre | ☐ As vezes |
| ☐ Quase nunca | ☐ Nunca | |

3.13 Há um controle dos custos financeiros do estoque adicional para suprir eventuais falhas?

☐ Sempre

☐ Quase sempre

☐ As vezes

☐ Quase nunca

☐ Nunca