

# Quanto custa a Qualidade?



*Luciano Raizer Moura*

**C**erta vez escutei de um empresário que seus custos aumentaram com a certificação pelo Prodfor. Por esse motivo ele deveria repassar esses “custos da qualidade” para seus clientes e corria o risco de perder oportunidades de negócios. “Será que os custos de uma empresa aumentam com a certificação?”, foi a pergunta que lhe fiz.

O argumento foi que a empresa passou a ter gastos que antes não existiam, como manter um funcionário para “tomar conta da Qualidade”, calibração de instrumentos, auditorias, consultoria e até software para controle da documentação. Se os custos aumentam, aparentemente a empresa perde competitividade. Então, o que a empresa ganha com a certificação? Temos que analisar essa situação sob dois aspectos: o custo da oportunidade e uma análise de investimento pela empresa.

## Certificação como critério qualificador

As relações comerciais entre empresas fundamentam-se em critérios ou requisitos normalmente estabelecidos pelos clientes. Segundo um respeitado autor inglês, Nigel Slack, esses critérios podem ser classificados em duas categorias básicas: critérios qualificadores, que são as condições exigidas para a empresa atuar no mercado; e critérios ganhadores de pedido, aqueles que definem a empresa escolhida entre as qualificadas. Os critérios qualificadores são como um filtro, que elimina as empresas que não atendem às condições mínimas exigidas. Ser certificado Prodfor ou ISO 9000 tornou-se um critério qualificador. Num passado recente, foi ganhador de pedido, mas atualmente, com o aumento do número de empresas certificadas, tornou-se uma exigência mínima obrigatória. Quem não é certificado está fora do jogo.

Do ponto de vista de custo de oportunidade, o que custa mais: gastar com a certificação ou perder oportunidades? Certa vez fiz essa conta para uma empresa que não havia renovado sua certificação. Ela gastou cerca de R\$ 30 mil para se certificar e a Qualidade lhe custava por ano cerca de R\$ 15 mil. Com a perda do certificado, apenas em duas mantenedoras deixou de participar de concorrências da ordem de R\$ 2 milhões em seis meses. Por não ser certificado, perdeu todas. Como o índice de sucesso em cotações da empresa era de 20%, certamente, ela perdeu pelo menos R\$ 400 mil. Comparando, a perda de oportunidades foi muito maior que o custo de manutenção do Sistema da Qualidade. Obviamente, a empresa renovou seu certificado.

## Qualidade como investimento

A segunda análise que temos que fazer trata da viabilidade do investimento em Qualidade. Toda empresa tem falhas, e essas falhas têm custos. Produtos defeituosos, atrasos nos prazos, desperdício de materiais, acidentes, multas contratuais, entre outros, são motivos de perdas, e a empresa gasta com a sua correção. Por outro lado, esses custos podem ser evitados com o investimento em qualidade. Padronização dos processos, treinamento da equipe, softwares, calibrações de instrumentos, auditorias, entre outros, são gastos para prevenir as falhas. A Qualidade representa um investimento em que se gasta na prevenção para evitar os custos das falhas.

A empresa que citei no exemplo conhecia seus custos de prevenção. Perguntei quanto custavam as falhas, e fiquei sem resposta. As empresas não controlam plenamente as falhas, e não sabem qual é o seu custo. Assim, o que é visível são os custos de prevenção. Para uma análise de investimento, é importante conhecer os dois

gastos e fazer a conta: para cada real gasto em prevenção, quantos são evitados com falhas. Uma outra empresa fez essa conta e, por baixo, a relação era de incríveis 3 para 1.

É como se fosse uma balança em que comparamos os custos da prevenção com os custos da correção. Se não investirmos na prevenção, a balança pesa para os custos das falhas e a empresa perde. Se gastarmos demais com prevenção pode ser que não valha a pena, pois os custos de prevenção seriam maiores que os das falhas.

## Ganhos intangíveis com a Qualidade

Existem outros ganhos com o investimento em qualidade que são de difícil mensuração. São os ganhos intangíveis, como melhoria da organização, melhoria da imagem e aumento da confiança do mercado. Esses, infelizmente, as empresas não consideram ou quantificam, apesar de reconhecerem.

Com a certificação, a organização da empresa melhora. Essa resposta foi dada por 100% das empresas participantes do Prodfor. Uma empresa mais organizada, que tem estabelecidos seus processos, tem métodos de trabalho definidos e meios de controle de suas atividades, certamente é mais fácil de ser gerenciada, e isso também representa um fator motivacional para a equipe (ninguém gosta de trabalhar em empresa bagunçada!). Outro dia, visitando uma empresa certificada, um funcionário me disse, longe dos donos, que a empresa antes era uma bagunça e com a certificação melhorou muito e dá prazer trabalhar.

O investimento em Qualidade também proporciona a melhoria da imagem da empresa e o decorrente aumento da confiança do

mercado. Os clientes têm uma melhor impressão de empresas organizadas, certificadas, que investem em Qualidade. Com isso, estabelecem relações mais firmes e passam a ter mais confiança nas empresas certificadas, gerando mais e mais negócios. Esse é o ciclo virtuoso da Qualidade.

Para responder quanto custa a Qualidade, deve-se ter noção de que essa conta precisa ser feita de forma mais ampla que apenas quantificar os gastos diretos com a manutenção da certificação. Essa é a parte visível. Deve-se comparar esses gastos de prevenção com os gastos com falhas evitadas e os benefícios obtidos com a melhoria da organização e da imagem da empresa no mercado. Até hoje nunca encontrei uma empresa que, ao fazer essa conta, preferisse não investir em Qualidade. A conclusão a que se chega é que a Qualidade não custa. O que custa é a não-Qualidade. ■



**Luciano Raizer Moura**

Doutorando e mestre em Engenharia de Produção pela USP, professor do Centro Tecnológico/CSTM da Ufes, diretor da Raizer Moura Consultoria, coordenador-executivo do Prodfor. [luciano@raizermoura.com.br](mailto:luciano@raizermoura.com.br)



**O cuidado pela vida começa com um compromisso, e o compromisso da São Bernardo Saúde começa com cada colaborador da empresa. A melhor empresa para a mulher trabalhar é a melhor para cuidar da sua equipe.**

## A 1ª do Brasil para a mulher trabalhar.

A excelência dos nossos serviços vem da satisfação dos nossos colaboradores.



ANS - nº 36.376-6



Fonte: Guia Exame Você S/A 2006

[www.saobernardosaude.com.br](http://www.saobernardosaude.com.br)