

DESPERDÍCIO: uma questão de controle

Kátia Sena Sá¹
Elizabeth Tinoco Nunes²
Daniel Araújo da Silva³
Halcima Melo Batista⁴

Resumo

Apresenta alguns esclarecimentos sobre a gestão de custos, bem como os custos da qualidade e suas ferramentas, os tipos de desperdícios, em que são retratados pontos como as falhas no processo, a utilização da complexidade, o efeito “re”, as interrupções do fluxo das atividades e variação no processo. Pode-se verificar que os custos de desperdícios derivam do custo da qualidade, que são os custos incorridos por causa da existência ou possível existência da má qualidade. Para explicar o desperdício e suas conseqüências foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de livros e pesquisas na internet, e a de campo, através de um estudo de caso em uma empresa privada. Este estudo tem como objetivo auxiliar na identificação e combate aos desperdícios dentro das organizações. Conclui-se, sendo o cliente o alvo a ser atingido pelas organizações, é de suma importância a utilização da qualidade, evitando, assim, o desperdício.

Palavras-chave: *Custo da qualidade; desperdícios; planejamento estratégico; qualidade total; retrabalho.*

1 INTRODUÇÃO

Diante da competitividade atual, a empresa é obrigada a trabalhar continuamente para eliminar o desperdício. Segundo Borna (2002, p. 27), “entende-se por desperdícios todo insumo consumido de forma não eficiente e não eficaz desde

¹ Bacharel em Administração (FARN). Aluna do MBA finance ênfase em Controladoria (CEPPEV/FARN). E-mail: katiasesana@zipmail.com.br

² Bacharel em Administração (FARN). Aluna do MBA finance ênfase em Controladoria (CEPPEV/FARN). E-mail: elizabethviana@ig.com.br

³ Bacharel em Administração (FARN). Aluno do MBA finance ênfase em Controladoria (CEPPEV/FARN). E-mail: danielrn@hotmail.com

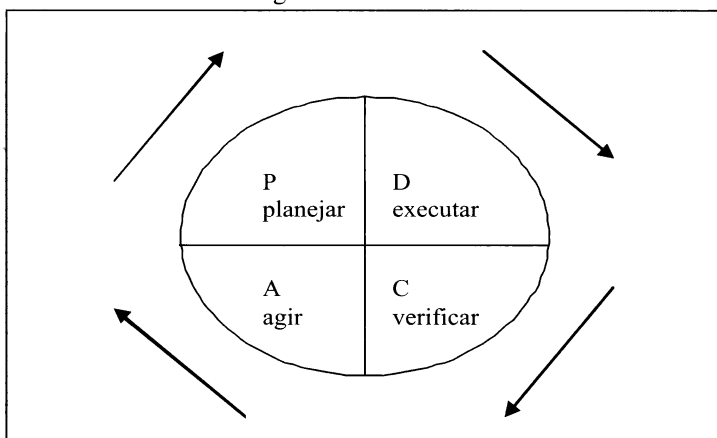
⁴ Mestre em Administração (UFRN), Especialista em Auditoria (UFRJ) e em Contabilidade Gerencial (UFRN), Bacharel em Ciências Contábeis e Professora da FARN. E-mail: halcima@farn.br

materiais e produtos defeituosos, até atividades desnecessárias”.

A partir da década de 90, as empresas brasileiras passaram a se preocupar com a qualidade, seguindo o exemplo dos japoneses, que adotaram como o dogma o “Kaisen” (aprimoramento) propiciando a difusão dos conceitos apresentados por Deming nos anos 50, destacando como uma de suas ferramentas o Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), ou seja, para chegar às metas traçadas na melhoria da qualidade, deve ser aplicado em todas as atividades ou segmentos da empresa, desde a produção até o consumidor final continuamente o ciclo, que é o Planejar, Executar, Verificar e Agir, conforme figura 1.

Sendo assim, as empresas passaram a se conscientizar da importância do aproveitamento total dos materiais, evitando o retrabalho e, por sua vez, o desperdício que estaria intimamente ligado à qualidade.

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: Robles Jr. (2003, p. 17)

Horngren (1978, apud ROBLES Jr., 2003 p. 17) define desperdício como sendo “material que se perde, ou evapora, ou se encolhe, ou é resíduo que não tem valor de recuperação mensurável”. Por sua vez, Colenghi (1997, p. 24) afirma que desperdício é tudo aquilo que foi de encontro aos anseios dos clientes em contramão dos caminhos da qualidade. Isto porque as empresas, para não ficarem com o prejuízo, repassariam o valor do desperdício para o custo final dos produtos.

O desperdício é também representado pelos gastos realizados no produto

ou serviço, sejam de valor ou não, representam excesso em relação ao que seria efeticamente necessário. O desperdício pode ser representado por máquina ociosa, pessoal sub-utilizado, materiais e encargos financeiros desnecessários etc. Com a ajuda da qualidade implantada às organizações, aliada a um planejamento estratégico, o desperdício poderá ser simplesmente eliminado.

Objetiva-se como este trabalho, o esclarecimento dos desperdícios dentro das organizações, bem como seus diferentes tipos de formas, que por sua vez identificados, auxiliam a elaboração de um instrumento pelo qual possa servir como base para execução de atividades, a fim de eliminá-los.

A metodologia utilizada nesse estudo foi a pesquisa bibliográfica, através de livros, revistas e pesquisas na rede mundial de computadores - internet, e a pesquisa de campo, através de um estudo de caso em uma empresa privada de Natal, onde foram detectados alguns problemas e ações corretivas em função dos desperdícios ocorridos em suas atividades.

2 DESPERDÍCIOS E SUAS CONSEQÜÊNCIAS

Nas empresas, o desperdício ocorre, muitas vezes, não por uma má administração, mas por falta de uma percepção mais eficiente por parte dos seus colaboradores. Uma máquina defeituosa, por exemplo, pode tornar o processo de produção lento, causando atrasos, ou ainda, não transformando o produto final no objeto desejado, acarretando em retrabalho, que poderá custar para a organização cerca de 50 vezes mais que o produto acabado da primeira vez, conforme afirma Whiteley (1999, p. 1).

Com isso a empresa perde em vários aspectos, pois devido à grande competitividade do mercado e a rapidez das informações em torno dele, as organizações devem comportar-se de forma a tornarem seu processo decisório rápido e eficiente na melhoria contínua para eliminar o desperdício.

Contudo, a qualidade de seu produto ou serviço não deve ser esquecida. Para tanto, uma forma viável para sua utilização é recorrer à Gestão Estratégica de Custos, que vem a facilitar e promover subsídios para a tomada de decisões, tais como, formas de investimentos e onde aplicá-los.

2.1 Gestão Estratégica de Custos

Os custos, segundo Figueiredo (1997, p. 37), “são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com que a organização arca para o alcance de seus

objetivos” e desempenham papel importante nas decisões gerenciais. Gerir custos estrategicamente seria alocá-los de maneira adequada às necessidades e anseios da organização, a fim de tornar o processo produtivo mensurável.

A mensuração dos desperdícios e das atividades que não agregam valor aos produtos é uma das mais importantes informações necessárias para o controle e avaliação da empresa moderna. Com tais informações, é possível visualizar o montante que foi despendido no sistema produtivo, tendo-se condições de priorizar e dirigir os esforços de melhoria para os pontos em que existe maior potencial de retorno.

Uma das principais tarefas da gerência da empresa moderna é, portanto, a identificação e eliminação dos desperdícios ocorridos durante as atividades. Um sistema que permita a identificação e quantificação sistemática dos desperdícios de uma empresa é útil para auxiliar o processo de análise e melhoria da eficiência interna dos processos produtivos.

2.2 Custos da Qualidade

A qualidade hoje é equilibrada, em um mesmo grau de importância, a outras categorias de custos, como mão-de-obra, custos em vendas e engenharia, devido, segundo Carvalho (1997, p. 6), à globalização e internacionalização da economia, que aumentou drasticamente a competitividade entre as empresas e entre os países, transformando a qualidade total num pré-requisito básico para a sobrevivências das instituições.

Os custos da qualidade são relevantes para as decisões referentes a investimentos de capital. “São custos associados com a definição, criação e controle da qualidade, confiança e requisitos de segurança” (ROBLES Jr., 2003, p. 151).

De acordo com Hansen e Mowen (2003, p. 515) “os custos de qualidade são os custos que existem porque a má qualidade existe, ou pode existir”. Complementa identificando que os custos de qualidade estão associados com duas subcategorias: Atividades de Controle e Atividades de Falhas.

As atividades de controle são realizadas para prevenir, ou detectar, a má qualidade, conseqüentemente, existirão os Custos de Controle que são custos para realizar as atividades de controle.

As atividades de falhas são realizadas por uma organização ou seus clientes em reação à má qualidade, gerando assim custos de falhas que são incorridos porque atividades de falhas são realizadas.

Pode-se também relacionar com a qualidade mais quatro categorias de custos da qualidade, segundo Hansen e Mowen (2003, p. 515), que são:

- Os Custos de Prevenção, que servem para prevenir má qualidade nos produtos ou serviços que estão sendo produzidos;
- Os Custos de Avaliação, para determinar se produtos ou serviços estão em conformidade com os requisitos ou necessidades do cliente;
- Os Custos de Falhas Internas, que são incorridas porque os produtos ou serviços não estão em conformidade com as especificações ou necessidades dos clientes. São falhas detectadas pelas atividades de avaliação antes do envio ou entrega dos produtos às partes externas;
- Os Custos de Falhas Externas, que dentre os custos de qualidade, esta categoria pode ser a mais devastadora, já que só serão detectadas as más qualidades após serem entregues aos clientes, gerando a insatisfação dos mesmos.

Nogueira (2003, p. 4) afirma que as ferramentas de combate aos desperdícios são técnicas de gerenciamento desenvolvidas para se lidar com os desperdícios nos processos, procedimentos e produtos nas organizações, sendo que cada uma dessas ferramentas visa a um ou mais tipos de desperdício. As ferramentas utilizadas para este gerenciamento são conhecidas como GQT - Gerenciamento da Qualidade Total e JIT - Just in Time.

GQT: Enfoca a eliminação de defeitos ou erros do trabalho. Focaliza o conceito das pessoas na tentativa de eliminar o desperdício na capacidade da empresa de resolver problemas humanos. Utilizada em companhias de todos os setores industriais, como a finalidade de melhorar o desempenho empresarial.

JIT: O método visa à eliminação dos desperdícios de recursos causados por atividades de movimentação de máquinas poderá gerar melhoria significativa no desempenho. Os conceitos de JIT compartilham o reconhecimento de que a produção flexível começa com a eliminação do desperdício causado pelos ajustes.

2.3 Tipos de Desperdícios

É útil classificar os tipos de desperdícios que podem ocorrer numa organização. Isto se dá porque a ação necessária para eliminar desperdício é diferente, conforme o tipo de desperdício envolvido. O desperdício inserido na estrutura da organização é diferente do criado pelo modo como ela fez o trabalho. O desperdício estrutural é mais difícil de ser identificado e eliminado do que o ocorrido durante a atividade.

Os desperdícios precisam ser reconhecidos, medidos e eliminados, pois, onde quer que ocorram na organização, prejudicam seus resultados e o seu futuro. Muitas são as situações que provocam desperdícios, sendo aqui tratadas aquelas consideradas mais significativas e que têm ocorrido com maior incidência. Conforme Nogueira (2003, p. 2) os tipos de desperdícios são:

Falha no Processo: Não se deve instituir novas frentes de trabalho a menos que a capacidade de todo o sistema instalado tenha se esgotado. Quando se projeta uma nova máquina à estrutura existente, com frequência o resultado é desperdício. Em vez de equilibrar as capacidades de várias máquinas e pessoas, cada máquina é comprada separadamente usando-se uma análise isolada de custos e benefícios que geralmente não se materializam.

Os não desperdiçadores: Um “não” é representado por um processo “não” direcionado, a capacidade humana “não” desenvolvida, a missão que “não” foi claramente explicitada, empregados que “não” têm poder de decisão e assim por diante; os “nãos” são oportunidades perdidas e capacidades desperdiçadas.

Utilização de complexidade desnecessária: Cria-se complexidade quando se acrescenta trabalho a uma organização existente, sem planejar claramente o curso que esse trabalho vai percorrer. A complexidade tem componentes tanto estáticos como dinâmicos e é conduzido pela diversidade. Neste caso, mais significa: “mais” custos, trabalho não criador de valor, tempo e dinheiro necessários para coordenar e controlar a organização e conseqüentemente “mais” desperdícios.

Os efeitos dos “RE” no processo gerencial: Um “re” é qualquer coisa que se faça repetidas vezes indefinidamente. O “re” mais comum é o retrabalho e ele significa apenas a correção de um erro. Atualmente, a “re” engenharia, ou seja, a reestruturação de uma organização tem como objetivo ajustá-la à forma pela qual o trabalho flui e eliminar os desperdícios criados por uma estrutura deficiente. Afirma-se que seus benefícios excedem seus custos.

Interrupções de fluxo: Interrupções fazem parte da vida diária na maioria das organizações. Quando o fluxo do trabalho de uma entidade é interrompido para inspeções, armazenamento, movimentação, ajuste ou qualquer outra ação, criam-se recursos ociosos e outras formas de desperdícios. Para se livrar dos desperdícios é necessário livrar-se das interrupções desnecessárias ou excessivas.

Variações em processos: O desperdício “baseado no fluxo” das atividades é a variação, ou seja, os desvios, as irregularidades, e as diferenças no modo

como as coisas são feitas ao longo do tempo. Por representar uma mudança na natureza do trabalho, a variação exige novas rotinas ou pode levar a trabalhos adicionais ou retrabalhos.

Segundo Colenghi (1997, p. 24-25), existem dois tipos de desperdícios: os visíveis e os invisíveis, sendo o primeiro dividido em dois grupos: insignificantes e significantes, sendo que o quadro 1 mostra seus conceitos e alguns exemplos.

Quadro 1 - Tipos de desperdícios

| Tipo | Subgrupo | Conceito | Exemplo |
|-------------|--------------------|---|---|
| Visíveis | 1. insignificantes | São irrelevantes no contexto das organizações | Excesso de reuniões, má utilização de energia elétrica etc. |
| | 2. significantes | Causam a instabilidade da empresa | Retrabalho, conflitos internos, retardamento nas decisões |
| Invisíveis | | Ocorrem por incompetência ou preguiça mental | Excesso de burocracia, duplicidade de controles, perdas de vendas |

Fonte: Colenghi (1997, p. 24-25)

2.3.1 Um Caso Real: a situação da KDE Imagens

A KDE Imagens (nome fictício para preservar a empresa) é uma empresa privada localizada em Natal, cujo objetivo é a prestação de serviços em Radiologia Diagnóstica, como Raios-X, Tomografia Computadorizada, Densitometria, Mamografia, entre outros, atendendo principalmente a planos de saúde, no qual seu faturamento representa aproximadamente 95%, e a particulares. Prima pela qualidade em seus laudos e bem estar de seus clientes, proporcionando conforto e segurança.

Em 2001, foi verificado que seu índice de desperdício e perdas chegava aos quase 15% de todo o seu faturamento. Inicialmente detectou-se um quadro de funcionários apáticos e sem comprometimento para tentar resolver o problema, agravado pela falta de um organograma para distribuição de responsabilidade entre seus diretores e colaboradores.

Na tentativa de amenizar os desperdícios e perdas, foram tomadas algumas medidas administrativas. No quadro 2, estão exemplificados alguns pontos desta questão. Estes dados foram coletados em visita à empresa, detalhado por funcionário com idoneidade e conversas informais.

3 CONCLUSÃO

Em virtude do que foi apresentado, conclui-se que a luta contra o desperdício é uma questão de uso eficiente dos recursos existentes na organização e não pode ser confundido com os custos da companhia. Quando a administração estiver aliada à utilização das ferramentas da qualidade, a um bom planejamento gerencial e financeiro e à colaboração de todos que compõem a empresa, sem deixar de considerar o cliente, parte integrante e importante neste processo, pode-se atingir um resultado positivo a esta questão.

Missões que não são claras e processos que não são focados também criam desperdícios, obrigando pessoas a fazer menos que o desejável em termos de maximização da utilização dos recursos disponíveis. Num ambiente assim, a meta é manter-se ocupada, mas gente ocupada não significa que esteja produzindo riqueza; todo o esforço poderá estar criando desperdício.

São inúmeras as ferramentas oferecidas pela qualidade total, sendo que este trabalho abordou Ciclo PDCA, GQT e JIT. Além disso, o sistema de qualidade total focaliza suas operações, seja para o processo, para as pessoas ou para o cliente, mas seu objetivo é o aperfeiçoamento contínuo.

O planejamento, um dos princípios básicos e fundamentais para a administração, deve ser feito a partir de informações retiradas de todos os setores das organizações, principalmente aqueles referentes às finanças da empresa, para que sua execução seja positiva.

Quadro 2 - Mudanças na KDE Imagens

| Setor | Problema | Conseqüências | Medidas | Situação Atual |
|-------------|---|--|---|---|
| Atendimento | Atendentes antigas, conseqüentemente com vícios, sem treinamento e, principalmente mecânicas. | Falhas no recebimento como: documentos rasurados, fora da validade, incompletos etc acarretando retrabalho nesses documentos, havendo, assim, desperdícios de tempo e de mão-de-obra. | Contratação de consultoria, para mensuração da quantidade e programação de treinamentos. | No atendimento, depois de dois anos de treinamentos e renovação do quadro de funcionários, reduziu-se pela metade a quantidade de retrabalho. |
| Faturamento | Funcionários desinteressados, com ganhos salariais acima do mercado, sem conhecimento do serviço de cobrança junto aos convênios. Explicação sobre o índice de glosas, que chegava próximo de 18% do faturamento, que gira em torno de R\$ 815.000,00, ou seja, procedimentos executados e apresentados aos convênios, sem pagamentos, justificavam-se como muito trabalhosos para serem verificados. | As guias que iriam para os convênios, que por não serem trabalhadas com atenção necessária, não eram quitadas pelos mesmos, gerando atrasos nos recebimentos, acarretando o desperdício por falta de padronização de qualidade do serviço. | Renovação do quadro funcional, levantamento de créditos não capitalizados, controle rígido da execução do trabalho. | Chega-se ao índice de 3% de perda nas faturas no mês de março/04, com faturamento de, aproximadamente R\$ 671.000,00. |
| Estoque | Responsável sem conhecimento adequado de controle de estoque. Sem condições de mensuração do seu movimento. | Por falta de comprometimento do funcionário, não existia organização no espaço e muito menos critério de saída de mercadoria, tendo como conseqüência medicamentos que venciam, produtos descartáveis eram violados por não estarem adequados etc. | Implantação de software para controle de estoque e reorganização de layout. | Com critérios rigorosos de controle de estoque os desperdícios de medicamentos e materiais giram em torno de 1% do seu valor total. |

Entretanto, as pessoas que realizam as tarefas dentro das organizações têm que estar envolvidas no processo, para que sua participação seja com satisfação e maior empenho, chegando com eficiência e rapidez aos resultados esperados.

Através do estudo de caso apresentado, pode ser verificado que as conseqüências do desperdício afetam diretamente o resultado financeiro da empresa. Entretanto, este é originado da falta de empenho e uso de qualidade por parte dos funcionários na prestação dos serviços desenvolvidos por eles, e a visão da empresa perante o fato.

Por fim, sendo o cliente o alvo a ser atingido pelas organizações, seja com a compra de seus produtos ou dos seus serviços, é de suma importância a utilização da qualidade, pois fazer certo da primeira vez evita o retrabalho e, conseqüentemente, o desperdício.

REFERÊNCIAS

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Otacílio Oziel de. **Introdução à qualidade total**. Natal: CEFET, 1997.

_____. **Buscando a melhoria contínua**. Natal: CEFET, 1998.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira, 2003.

NOGUEIRA, Carlos. **A eliminação dos desperdícios como fator de potencialização dos resultados**. 2003. Disponível em: <www.vemconcursos.com> Acesso em: 30 abr. 2004.

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

WHITELEY, Richard. **Os altos custos do retrabalho**. INFOBUSINESS, JUN, 1999.
Disponível em: <www.farejador.com.br/banner> Acesso em: 01 mai. 2004.

Abstract

This study presents some enlightening about management costs, as well as costs with quality and their tools, types of waste, where mistakes are corrected in the process, the use of complexity, the “re” effect, interruptions on the flow of activities and variations in the process. It could be verified that costs with waste come from expenditures with quality, that were due to the existence or possible existence of bad quality. To explain. To explain waste and its consequence, a bibliographical research through books, Internet and field relearches, as well as a case study that took place in a private company, were done.

Key words: *costs with quality; wastes; strategical planning; total quality; re-work.*

