

Qualidade do produto na relação outsourcing: o processo de certificação

Cláudia Miranda de Vasconcelos

Rosângela Vanalle

Resumo:

Este artigo analisa a qualidade dos produtos envolvidos na relação de outsourcing entre grandes empresas compradoras e pequenas e médias empresas fornecedoras no estado do Espírito Santo. O interesse da pesquisa deve-se as mudanças ocorridas nas relações cliente / fornecedores que passaram a ser baseada num relacionamento de cooperação, com a diminuição do número de fornecedores entregando um produto, muitas vezes, mais elaborado e em just-in-time (JIT). Tudo isto devido à necessidade atual de flexibilidade das empresas.

Área temática: *Avaliação de Intangíveis e Gestão do Conhecimento*

Qualidade do produto na relação *outsourcing*: o processo de certificação

Autores:

Cláudia Miranda de Vasconcelos
UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba - SP

Rosângela Vanalle
UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – SP

Resumo: Este artigo analisa a qualidade dos produtos envolvidos na relação de *outsourcing* entre grandes empresas compradoras e pequenas e médias empresas fornecedoras no estado do Espírito Santo. O interesse da pesquisa deve-se as mudanças ocorridas nas relações cliente / fornecedores que passaram a ser baseada num relacionamento de cooperação, com a diminuição do número de fornecedores entregando um produto, muitas vezes, mais elaborado e em *just-in-time* (JIT). Tudo isto devido à necessidade atual de flexibilidade das empresas.

Palavras-chave: qualidade – *outsourcing* – certificação ISO.

Introdução

A partir dos anos 90 verificou-se uma mudança na política nacional brasileira com um processo de abertura da sua economia em direção a globalização dos negócios. Nesta época, e, devido à fase anterior caracterizada pelo protecionismo, as empresas nacionais encontravam-se em desvantagem com relação às firmas estrangeiras quanto à mão-de-obra especializada, equipamentos, qualidade, inovação e preço. Dentro deste contexto, as pequenas e médias empresas (PMEs) achavam-se em pior situação, já que os recursos para investimentos em tecnologia permaneciam elevados e a concorrência externa estava, sem dúvida, mais bem preparada (VASCONCELOS, 1998).

Ao mesmo tempo, a indústria mundial conhecia importantes mudanças relacionadas ao aumento da competitividade e a procura da qualidade e do preço mais baixo. No Brasil, a exemplo do que ocorre nos países desenvolvidos, estas mudanças geraram reestruturações na relação entre as grandes empresas clientes e as PMEs fornecedoras. A qualidade dos produtos, até então pouco considerada pelas firmas / organizações, conhecem então uma nova abordagem nas relações empresariais.

As relações entre cliente / fornecedores sofrem uma alteração significativa, passando do relacionamento entre uma grande empresa cliente possuindo um leque expressivo de pequenas e médias empresas fornecedoras para uma abordagem de parceria, onde o número reduzido de fornecedores é a regra e, a cooperação, a palavra de ordem.

Assim, de acordo com Humphrey, apud Abramo e Leite (1998), nasce uma nova estrutura industrial, cujas características envolvem, entre outras:

- a substituição da organização industrial baseada em grandes fábricas verticalizadas pela descentralização da produção, o que pressupõe a terceirização de partes importantes da produção para os fornecedores;
- a mudança na relação entre os grandes clientes e seus fornecedores: ao invés de trabalhar com grande número de fornecedores, estabelecendo com eles relações pouco estáveis baseadas na comparação entre preços, as grandes clientes passariam a desenvolver relações mais duráveis com poucos fornecedores escolhidos a partir de critérios de qualidade.

O objetivo deste artigo é, desta forma, o de analisar até que ponto as grandes empresas capixabas desenvolvem uma relação de *outsourcing* com seus fornecedores baseada na qualidade oferecida pelas pequenas e médias empresas contratadas e, sobretudo, se esta percepção da qualidade é baseada em certificação ou na reputação.

A relação de *outsourcing* envolve uma empresa contratante que contrata uma outra para produção de um determinado produto sob medida, que por sua vez entrará na fabricação do produto da empresa contratante. Esse fenômeno relativamente recente, mas que vem sendo cada vez mais empregado nas relações empresariais da maioria dos setores, em detrimento da tradicional abordagem de relacionamento com múltiplos fornecedores, envolve uma nova abordagem da qualidade.

Sabe-se que esta relação de *outsourcing* é bastante comum atualmente entre grandes empresas fabricantes de veículos e empresas de autopeças. Neste contexto, é exigido dos fornecedores uma certificação da qualidade que pode ser obtida através das normas ISO ou de normas próprias das montadoras, como a QS 9000, desenvolvida pela Chrysler, Ford e General Motors.

Assim sendo, a problemática utilizada é a de evidenciar a passagem de uma definição da qualidade centralizada no produto para uma visão mais ampla envolvendo outras considerações. Para tanto, utilizam-se os conceitos de **reputação fundamentada no controle do produto depois de fabricado** e na **reputação do fornecedor alcançada através do sistema de certificação da ISO 9000**.

Para alcançar o fim proposto, foi encaminhado um formulário a dez grandes empresas localizadas no Espírito Santo visando à verificação ou não, da hipótese de que, atualmente, numa relação de *outsourcing*, a empresa contratada deve comprovar a qualidade exigida através de uma certificação ISO 9000.

No desenvolvimento deste trabalho uma primeira parte é dedicada à incerteza do comprador na qualidade dos produtos subcontratados. Posteriormente trata-se da questão da integração vertical ou utilização do controle como forma de assegurar a qualidade dos insumos. O processo de certificação é abordado no item 3, seguido da metodologia utilizada, e das considerações finais.

1. Incerteza na qualidade dos produtos

Segundo Favereau, *apud* Baudry (1999, p. 60), para apreciar o grau de incerteza relacionado à qualidade dos produtos, existem duas considerações possíveis, que são função da posição do produto sobre uma escala indo de totalmente padronizado a completamente sob medida.

Para aqueles produtos padronizados existem numerosos fornecedores em potencial sendo o preço, o critério de decisão mais importante. Neste tipo de produto, o risco incorrido é fraco, muitas vezes nulo. A identidade das partes é insignificante e

verifica-se uma forte propensão à substituição dos fornecedores. Neste caso, um contrato de compra e venda clássico é suficiente para assegurar a transação. Esta situação é caracterizada pelo autor, como sendo de “mercado de produtos”.

Quanto aos produtos sob medida, para os quais inclui-se a relação de *outsourcing*, “o produto não é somente uma entidade física dotado de utilidade funcional, mas compreende também a capacidade do fornecedor de entregar no prazo estabelecido e no local acordado um produto perfeitamente adaptado ao cliente, bem como sua habilidade de sugerir inovações, de assegurar um serviço de manutenção e de assistência” (BAUDRY, 1999, p. 61-62).

Assim, no caso de compra destes produtos com finalidade específica, a pré-seleção do fornecedor constitui um problema para o comprador, já que a informação sobre possíveis fornecedores em potencial de que ele dispõe é frágil, tendo em vista a não disponibilidade no mercado do produto. O preço não representa mais um indicador de qualidade e a procura por esta informação gera um custo na transação do produto não padronizado. O cliente, no momento do pacto inicial, compra uma potencialidade no lugar de um produto e só com o tempo poderá validar este contrato.

Neste contexto, que o autor estabelece como “mercado de organização”, o cliente enfrenta uma dupla incerteza: primeiro, deve selecionar um fornecedor que julgue apto a realizar um produto sob medida e que não esteja disponível no mercado. Isto, a princípio, gera uma relação a montante mais próxima entre comprador e vendedor. Depois, entre o pedido e a entrega do produto, o comprador deve se assegurar que o vendedor empreende as ações conforme seu interesse.

Desta forma, é sobre a ótica da incerteza de quem compra, do ponto de vista da informação de que dispõe, que se realiza uma transação. Sobre isto, a literatura indica que até os anos 80, a coordenação da qualidade dos produtos era exercida através do controle pelos contratantes. Este controle, por sua vez, implicava em custos de transações.

2. Custos de transação: integração vertical ou controle?

A questão do controle da conformidade do produto é crucial na perspectiva da economia dos custos de transação, já que envolve a análise de decisões de integração ou não de certas atividades pelas empresas. Atualmente, devido à necessidade crescente de flexibilidade nas empresas, dado ao fato de constantes mudanças no ciclo de vida dos produtos, nos desejos dos consumidores, no aumento da competitividade, entre outros, a integração vertical não é, a princípio, aconselhada.

Lipnack e Stamps (1994, p.129) dentro do mesmo princípio, destacam que,

o *outsourcing* destrói a estrutura vertical tradicional dos fabricantes, por meio da qual os mesmos produzem virtualmente todas as suas peças críticas, substituindo-a por redes de pequenos fornecedores. Até mesmo orgulhosas e gigantes organizações como a IBM e a GE estão praticando o *outsourcing* em diferentes graus. A prazo, este novo sistema poderá ser surpreendentemente flexível e eficiente.

Quinn e Hilmer (2001, p.72), por sua vez, alegam que quando uma empresa tem a habilidade de concentrar-se em um conjunto de essências competitivas e terceirizar estrategicamente outras atividades, pode elevar os benefícios consideravelmente.

Desta forma, os gerentes podem alavancar os recursos de suas empresas de quatro maneiras. Primeiro, maximizam os retornos sobre recursos internos ao concentrar investimentos e energias no que a empresa faz melhor. Segundo, essências competitivas bem desenvolvidas proporcionam barreiras formidáveis contra concorrentes atuais e futuros. Terceiro, talvez a maior alavancagem de todas, é a utilização plena de investimentos dos fornecedores externos, inovações e capacidades profissionais que seriam financeiramente proibitivos ou mesmo impossíveis de duplicar internamente. Quarto, nas situações de mercado e tecnologia em rápida mutação, essa estratégia conjunta diminui riscos, encurta o ciclo de tempo, reduz os investimentos e cria melhor receptividade às necessidades dos clientes.

Entretanto, quando se trata de um produto único no mercado e, portanto, de difícil substituição, como no caso da relação de *outsourcing*, uma empresa pode resolver proceder a uma integração a montante para evitar a dificuldade de avaliação do fornecedor.

Por outro lado, exercer o controle dos produtos implica na existência de uma relação de autoridade entre a grande empresa e a PME fornecedora. Este controle pode ser exercido de forma contratual ou à margem do contrato, devido à subordinação profissional do fornecedor e sua dependência econômica na relação com o contratante. Este último se julga no “direito” de proceder, na empresa fornecedora ou sobre o objeto do trabalho, uma série de verificações. Assim, o controle pode substituir a necessidade de uma integração vertical e ser útil para se evitar um comportamento eventualmente oportunista do fornecedor.

Quanto ao custo deste controle, Baudry (1999, p. 63-64) alega que este pode ser dividido em quatro partes, que correspondem às etapas de verificação pelo contratante: primeiro, existem os custos relacionados à pesquisa e seleção do fornecedor. Nesta fase as medidas para se assegurar da capacidade do fornecedor em fabricar um produto com qualidade são normalmente relativas à visita ao local de fabricação dos fornecedores em potencial, bem como a procura por informação no que concerne a sua saúde financeira.

O produto em si é a segunda manifestação do controle que é submetida à aprovação do cliente. Em seguida, o cliente exercerá os controles em curso de contrato, naquilo que diz respeito ao trabalho em si e nas condições da produção. O último controle é então realizado na conformidade do produto: o contratante aprova ou não o trabalho do fornecedor.

Muito embora o controle tenha sido usado pelas grandes empresas como saída alternativa para a não integração vertical, trata-se de uma alternativa com altos custos, portanto, como já manifestado, pouco recomendável. Ademais, a partir dos anos 80, com o aparecimento de novas formas de produção e entrega dos produtos, como, por exemplo, o *just-in-time* que consiste numa produção sem estoques com entregas regulares no último momento possível, verifica-se um desgaste do controle, já que no sistema *just-in-time* o comprador não dispõe de tempo para proceder ao mesmo.

Neste caso, o produto não é mais controlado na hora da sua chegada na empresa e deve corresponder totalmente às especificações do cliente, o que, por sua vez, implica na necessidade de outra maneira de agir para assegurar-se da qualidade do produto recebido.

3. O processo de certificação

O “sistema de segurança da qualidade” consiste em formalizar por escrito tudo aquilo que se faz dentro da empresa com o objetivo final de alcançar uma melhor qualidade de seus produtos (Paulo Miguel – notas de curso). Isto significa que a empresa deve descrever em documentos (manuais, protocolos, procedimentos, etc.) todas as atividades para que se possa solicitar uma certificação de seu sistema de produção.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 476),

“o slogan ‘A qualidade vai antes do nome’ significa que a qualidade não se origina com o processo de inspeção que verifica o produto acabado, mas com o processo anterior de produção. A qualidade de um produto começa, de fato, com seu design e com o projeto do processo de fabricação”.

Para Miguel (2001, p. 91) “a adoção da norma ISO 9000 padroniza procedimentos da organização, de forma a garantir uniformidade nos processos e sistemas da qualidade, e oferecer tal confiança aos clientes na forma de um certificado”.

Assim, a certificação de empresas é um procedimento que atesta a conformidade do sistema de segurança da qualidade de uma empresa à norma ISO 9000. No Brasil, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) é o órgão administrador do Sistema Brasileiro de Certificação que engloba os organismos certificadores credenciados.

Miguel (2001, p. 98) observa que o número de certificados ISO 9000 emitidos no Brasil nos últimos anos vem crescendo consideravelmente, tendo aumentado mais de 15 vezes em seis anos, no período de 1993 a 1998. “Desse total, 70% das empresas certificadas são indústrias, 25% são empresas prestadoras de serviços, e 5% outras organizações. Em termos de porte, 26% são grandes empresas, 43% médias empresas e 27% são pequenas empresas”.

Neste contexto, Baudry (1999, p. 66-70) faz uma interessante abordagem sobre a construção da confiança entre o contratante e seu contratado, utilizando o conceito de reputação. O autor analisa o funcionamento do mercado com reputação sem certificação e em seguida, com certificação.

No que tange a ausência de certificação na relação de troca, o autor acredita que a credibilidade dos compradores na honestidade dos vendedores em fornecer a qualidade exigida é baseada no comportamento passado das empresas em matéria de qualidade. Isto significa que a qualidade obtida quando de transações anteriores indica o nível de qualidade que poderá ser conseguido no futuro.

Assim, a reputação é adquirida pela imposição da ameaça de ruptura de compra, ameaça de impor perdas ao fornecedor, que pode se ver privado inclusive de novos compradores no longo prazo. Um fornecedor terá então todo o interesse em entregar um produto com a qualidade prometida, para não destruir sua reputação, já que um fornecedor que deteriore a qualidade de seus produtos num dado período, será excluído do mercado no período seguinte.

Entretanto, esta alternativa possui seus limites, já que só o produto do fornecedor é avaliado deixando-se de lado todo o potencial da empresa, bem como o fato de que a reputação fica, muitas vezes, restrita a um certo número de compradores em potencial. Além disso, as novas formas de produção sugerem uma nova relação entre contratantes e contratados, onde a cooperação é a palavra chave.

Do ponto de vista da certificação, a confiança do comprador se fundamenta na capacidade em obter informações sobre o fornecedor e não sobre a qualidade de

um produto, levando a uma diminuição na incerteza relacionada a esta qualidade. A certificação representa, desta forma, um sinal ao comprador para efetuar seu julgamento sobre a capacidade de um fornecedor em honrar um contrato. A reputação do vendedor não é mais considerada pela repetição da troca, ao contrário, ela se apóia nos objetivos, nos equipamentos da empresa, na sua capacidade de assegurar um nível de qualidade reprodutível.

Quanto ao fornecedor, existe uma série de vantagens vinculadas à obtenção da certificação. Dentre elas estão a pressão externa para melhorar a gestão da qualidade, a melhoria no controle da qualidade, a redução dos custos de não conformidade, a padronização visando organização e a sua não exclusão do mercado (MIGUEL, 2001). Esta última constitui atualmente um forte apelo à implantação de normas de qualidade consistente.

Com o advento de novas formas de produção, como por exemplo zero defeito, *just-in-time*, a relação atual entre fornecedores e compradores vem sofrendo modificações que incluem desde uma ligação mais duradoura entre fornecedores e clientes, passando por uma concepção compartilhada do produto indo até mesmo a uma gestão partilhada dos custos. Isto implica numa necessidade de inovação do vendedor / fornecedor, que amplia assim suas competências para um fornecimento, muitas vezes, de componentes e funções complexas.

Com tudo isto, a ordem atual é de colaboração entre fornecedores-clientes para que ambos sejam mais competitivos no mercado e possam fazer frente às concorrências externas. A noção de qualidade foi enriquecida já que passa a incluir a concepção do produto, condições de entrega, inovações, etc e a relação anterior, pautada em estabelecer um leque de fornecedores em sua carteira, foi substituída pela manutenção de poucos fornecedores considerados como parceiros no atual processo de produção.

Aliado a este contexto, as pequenas e médias empresas brasileiras conviveram com uma concorrência externa que chegou ao país atraída por um mercado em crescimento e anteriormente fechado ao comércio internacional. Há indícios de que muitas empresas nacionais foram adquiridas por empresas estrangeiras ou enfrentaram um processo de aliança para conseguirem sobreviver. A qualidade dos produtos nacionais era bem inferior àquela obtida pelas empresas norte americanas, européias ou japonesas a menores custos.

Ademais, vale salientar que “ameaças” (*threats*) e “oportunidades” (*opportunities*) constituem faces de uma mesma moeda e a ameaça pode, desta forma, ser entendida como uma oportunidade não percebida. Para não terem o mesmo fim que muitas de suas homólogas, as PMEs nacionais buscaram meios de se igualarem e até suplantarem a concorrência externa.

No caso das empresas capixabas, procura-se verificar se o processo de certificação é importante na seleção de um “parceiro” para fornecimento de produtos ou se, a reputação na qualidade dos produtos é suficiente para consolidar a contratação.

4. Metodologia da Pesquisa

Baseado na literatura especializada e com vistas no que preceitua Deming, apud Walton, em seu Método de Administração quanto a acabar com a dependência da inspeção em massa e cessar a prática de negociar apenas com base no preço, duas hipóteses são levantadas para o caso das empresas localizadas no Espírito Santo:

H₀: a certificação ISO 9000 não é primordial no processo de subcontratação, a qualidade do produto sendo baseada na reputação;

H₁: a certificação ISO 9000 é primordial no processo de contratação envolvendo uma relação de *outsourcing*.

Esta pesquisa baseia-se no envio, por computador, de questionário a grandes empresas do estado do Espírito Santo nos mais diversos tipos de atividades e que mantêm relação de *outsourcing* com PMEs fornecedoras. O objetivo é de identificar se o processo de produção utiliza um sistema *just-in-time*, bem como qual o critério de maior peso na decisão de contratação (qualidade ou preço) e se, o julgamento da qualidade requerida do contratado, esta relacionado à reputação da empresa ou da sua certificação às normas ISO 9000.

A análise dos dados mostrou que 50% das empresas que responderam ao questionário fazem uso do *just-in-time* como sistema para sua produção. Isto posto, presumi-se que pelo menos 50% manifesta grande preocupação com a qualidade dos produtos subcontratados. As respostas a este item confirmam esta hipótese e a ampliam, tendo sido constatado que para 75% das grandes empresas clientes a qualidade apresentada nos produtos das PMEs fornecedoras tem maior peso na decisão de compra.

Quanto ao julgamento da qualidade do produto estar baseado na reputação da empresa fornecedora ou na sua certificação pelas normas ISO 9000, as respostas indicam, numa incidência de 75%, que a maioria dos contratantes fazem uso da reputação da PME. Apenas 25% utilizam o critério de certificação ISO como primordial na escolha do fornecedor, o que rejeita **H₁**.

Considerações finais

Da pesquisa realizada, verifica-se que no caso das grandes empresas localizadas no estado do Espírito Santo, a maioria não faz uso da certificação ISO 9000 como critério de escolha de PMEs fornecedoras em relações de *outsourcing*.

O estudo da literatura especializada mostra que além dos benefícios trazidos ao processo de produção das empresas fornecedoras, este item vem sendo um diferencial e a sua não obtenção, um motivo de exclusão do mercado.

Entretanto, no caso das empresas capixabas, isto não se tornou ainda uma necessidade para as PMEs. Uma das hipóteses que pode justificar o resultado obtido nesta pesquisa é de que a “falta de informação” leve a rejeição de **H₁**. Por falta de informação entende-se a inexistência de pessoa que tenha questionado o assunto, já que a maioria dos entrevistados demonstrou ter apreciado o questionário quanto ao levantamento desta questão e haja visto que a maioria demonstrou ser a qualidade do produto adquirido um critério fundamental.

Uma outra hipótese é de que as PMEs situadas no estado e portanto próximas das empresas clientes, em sua maioria, não tenha certificação ISO 9000, conduzindo a exclusão da necessidade da certificação. Esta alternativa é um pouco remota, já que atualmente, o “*global sourcing*” tem sido um dos privilégios da globalização. Neste caso, apesar do “custo Brasil”, as grandes empresas poderiam estar se abastecendo em outros estados.

Como a relação de *outsourcing* envolve uma parceria e isto, muitas vezes requer uma proximidade como facilitador do processo, a segunda hipótese também pode

ser verdadeira. Em todo caso, o que ressalta é o fato do julgamento da qualidade ainda estar baseado na reputação da empresa fornecedora.

Neste caso, Giosa (1997, p. XI) reflete através da frase a seguir, o que pensa a autora deste artigo: "... ou as empresas brasileiras adotam posturas modernizantes, ou irão ficar na contramão da história...".

Referências Bibliográficas

ABRAMO, Laís e LEITE, Márcia. Novas institucionalidades e novas formas de regulação no mundo do trabalho. **XXII Encontro Anual da ANPOCS**. Disponível em <www.iuperj.br/associacao/anpocs/Trabalho/Relatorio_GT_Caxambu_1998.html>.

Acesso em: 25 maio de 2003.

BAUDRY, Bernard. **Qualité des produits et coordination dans la relation de sous-traitance**: une analyse économique de la procédure de certification industrielle. Revue Internationale P.M.E. Canadá: Presses de l'Université du Québec. Vol.12, nº4, 1999.

GIOSA, Lívio. **Terceirização** – Uma abordagem estratégica. 5ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIPNACK, Jessica e STAMPS, Jeffrey. **Rede de Informações**. Tradução de Pedro Catunha. Revisão técnica Cláudio Mesanelli. São Paulo: Makron Books, 1994, Capítulo 5, p. 112 – 146.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, William. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. Revisão técnica Roberto Luis Margotho Gliangani. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 1998.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **Qualidade**: Enfoque e Ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

QUINN, James; HILMER, Frederick. **Essência Competitiva e Terceirização Estratégica**. In Mintzberg e Quinn. O Processo da Estratégia. Tradução de James Sunderland Cook. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VASCONCELOS, Cláudia Miranda de. **Stratégies dans l'Industrie Automobile**: Le Brésil face aux défis de la régionalisation et de la mondialisation. 1998. 111 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Estratégico) – Université Pierre Mendes France, França, 1998.

WALTON, Mary. **O Método Deming de Administração**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.