

# **A NECESSIDADE DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DE FORNECEDORES NO AMBIENTE GLOBALIZADO**

**Bernadete de Lourdes Marinho**

Departamento de Administração-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - CEP 05508-900 - São Paulo-SP-Brasil

**João Amato Neto**

Departamento de Engenharia de Produção-Escola Politécnica/USP  
Av. Prof. Almeida Prado, 128- Trav. 2 - CEP 05508-900 - São Paulo-SP- Brasil

## **ABSTRACT**

*The article discusses the main dimensions of the new pattern of relationship among supplier and client companies, focusing the quality assurance aspects, under the economic globalization process. The supply chain management, globalsourcing and the quality system certification based on ISO 9.000 standards, are important elements that are guiding the strategies of the world class companies through high level of competitiveness.*

Key words: Globalsourcing, quality system, supplier

## **1. Introdução**

A globalização dos mercados, uma tendência no cenário econômico mundial nos últimos anos, provocou reflexos diversos no *modus operandi* das organizações de todo o mundo, impondo a necessidade de revisão dos modelos de organização e administração da produção. O fortalecimento do enfoque estratégico da qualidade, uma das consequências mais diretas desse movimento, está condicionando um novo padrão de relacionamento entre as empresas, dentro do qual se destacam, sobretudo, as relações entre clientes e fornecedores.

A troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos e a manutenção de um relacionamento de longo prazo com um grupo fixo de fornecedores, são duas das iniciativas mais destacadas pelas empresas. A cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos e a realização de compras com fornecedores certificados são também práticas cada vez mais frequentes.

## **2. O Fator qualidade na globalização dos mercados**

Na década de 70, impulsionado pelos sucessos do “modelo japonês” no gerenciamento da produção, principalmente, o fator qualidade emergiu rapidamente como uma nova ênfase no comércio e na indústria, exigindo o desenvolvimento de normas nacionais e internacionais na área de sistemas da qualidade para uso comercial e industrial. Algumas dessas normas eram utilizadas como guias e outras como documentos de uso contratual entre organizações compradoras e fornecedoras. Essas normas, entretanto, não eram suficientemente consistentes

para uma utilização mais ampla no contexto do mercado internacional globalizado. A terminologia usada era inconsistente e confusa, dificultando a prática comercial e industrial.

A publicação das normas internacionais da série ISO 9000, em 1987, trouxe a harmonização em escala mundial e fortaleceu a importância da qualidade como um fator determinante da competitividade no mercado internacional. As normas ISO 9000 passaram a ser adotadas rapidamente por vários países, em substituição às normas nacionais e, com isso, a globalização foi efetivamente impulsionada.

Atualmente, qualquer empresa que deseje ter seus produtos reconhecidos internacionalmente precisa apresentar, como requisito mínimo, um certificado de conformidade de seu sistema da qualidade com a norma ISO 9000.

A globalização dos mercados provocou reflexos também na indústria brasileira. As empresas nacionais começaram a se defrontar com uma nova realidade, passando a competir com produtos do Mercado Comum Europeu, do bloco americano (NAFTA), do Japão e, principalmente, dos agressivos “Tigres Asiáticos”, como Coréia, Taiwan, Cingapura, Hong-Kong e, mais recentemente, a China. A formação do MERCOSUL que, como os demais blocos, agrega competências para ampliar as vantagens competitivas de seus países-membro, foi o primeiro passo para fortalecer, no contexto global, a posição econômica da América do Sul e do Brasil, em particular.

Para que pudesse se adaptar a esse ambiente mais aberto e competitivo, característico da nova ordem econômica mundial, a indústria brasileira precisou adotar uma série de medidas de ajuste; a curto prazo, as empresas optaram, preferencialmente, por dar ênfase à eliminação de ineficiências na produção, à redução dos custos e à construção de relações mais estáveis com fornecedores e clientes, visando a busca de níveis adequados de competitividade.

Assim, por conta das mudanças provocadas pela internacionalização da economia, as empresas brasileiras estão vivendo um período de transição, passando de uma economia com grande interferência do Estado para uma economia cujo núcleo dinâmico reside na qualidade, na produtividade e na competitividade, baseada em padrões internacionais. Está cada vez mais claro que, do nível de qualidade obtido pelas organizações brasileiras nos próximos anos, tanto no setor privado como no setor público, dependerá nossa capacidade de participar ativamente nesse processo de trocas internacionais, cada vez mais globalizado (MARINHO, 1994).

Esse período de transição pelo qual as empresas, sobretudo as brasileiras, estão passando, é marcado pela perda de antigas certezas, provocada pelo colapso de modelos e formas organizacionais que deram sustentação ao processo gerencial durante todo este último século. Sob aquele antigo paradigma prevalecia a atuação de grandes unidades produtivas - excessivamente verticalizadas, em geral - com estruturas administrativas altamente hierarquizadas e complexas. Neste momento, estamos presenciando a transição para um novo paradigma de produção, no qual a estratégia competitiva é baseada na diversificação e na flexibilidade (HOFFMAN: KAPLISNKY).

Nesse contexto, a questão da melhoria da qualidade e aumento da produtividade ganhou dimensão expressiva, alavancada por mecanismos de mobilização, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Como consequência, as empresas brasileiras passaram a buscar a certificação ISO 9000 e a se preocupar com a qualidade como uma arma competitiva. Prêmios da qualidade (como o Prêmio Deming o Prêmio Malcolm Baldrige) são almejados por se constituírem em marcas de excelência no currículo das empresas.

Como o processo de produção de bens e serviços não se esgota no interior da organização, dependendo dos fornecedores de cada empresa, não é possível implantar a

tecnologia gerencial da qualidade total sem o envolvimento de todos os parceiros. Assim, o conceito da qualidade - tão imprescindível para a competitividade - passa a ser uma das bases do novo padrão de relacionamento entre as empresas fornecedoras e as empresas clientes.(Porter, 1985).

Ainda como consequência desse movimento de globalização dos mercados, a cada dia que passa, as empresas se relacionam com um número cada vez maior de outras empresas, localizadas em qualquer parte do mundo. A concorrência, que até alguns anos atrás se fazia em bases regionais ou nacionais, hoje se faz em bases internacionais ou globais. O concorrente passa a ser todas as empresas existentes no mundo, desde que apresentem competitividade, e o fornecedor é aquele que faz melhor.

Para atuar dentro deste novo padrão de competitividade, as empresas precisam tornar-se, cada vez mais, *world class companies*, ou seja, companhias de classe mundial, capazes de fornecer e comprar peças, equipamentos e serviços de todos e para todos os pontos do mundo. Essa prática do *globalsourcing* cria um processo de dependência mútua entre fornecedores e clientes, que se torna cada vez mais amplo e intenso, configurando um novo (e mais avançado) padrão de relacionamento entre empresas.(Merli, 1994).

Portanto, com o aumento da competitividade, provocado por esse movimento de internacionalização da economia, tem-se como resultados principais o barateamento dos custos e o aumento da qualidade do produto final. Para trabalhar dentro desses novos patamares de custos e qualidade, as empresas têm recorrido a algumas técnicas gerenciais emergentes, dentre elas, as estratégias de DT&P (Desverticalização, Terceirização e Parcerias). Buscam-se novas formas de cooperação entre organizações/empresas, com o objetivo de alavancar a competitividade de ambas através, por exemplo, da formação de **redes dinâmicas de cooperação**, visando explorar uma determinada oportunidade de mercado. Nesta nova estratégia empresarial, torna-se essencial a utilização das novas tecnologias da informação (**informática e telemática**) como infra-estrutura de suporte a esta cooperação.

### 3. Custo da qualidade do fornecedor

Os custos da qualidade do fornecedor são os custos associados com problemas de qualidade detectados nos itens fornecidos. Esses custos, também chamados de “custos da não-qualidade”, podem incluir uma grande variedade de itens de custo, muitos deles de difícil mensuração. Para identificar e quantificar, com precisão, todos esses custos em relação a cada fornecedor, seria necessário um amplo e dispendioso sistema de registro e contabilização de dados que se inviabilizaria na prática. Para resolver o problema, normalmente, as empresas aplicam o princípio de Pareto a esta questão, identificando aquele grupo de fornecedores “poucos e vitais” e o grupo dos “muitos e úteis”. Em outras palavras, para os primeiros vale a pena identificar e mensurar os custos adicionais, mas, para os “muitos e úteis”, o esforço não é justificado. Assim, as empresas mais modernas, do ponto de vista gerencial, já estão trabalhando, para o seu grupo de fornecedores “poucos e vitais”, com algumas categorias de custos da qualidade, como a seguir exemplificado:

- **Custos do processamento de rejeição de lotes:** podem ser estimados em função dos custos de processamento dos documentos da operação e de manuseio de cada lote rejeitado;

- **Custos de investigação de reclamações:** custos associados a recursos humanos e outros envolvidos na resolução dos problemas de qualidade detectados nos itens dos fornecedores;

- **Custos de inspeção de recebimento:** representam uma estimativa dos custos de inspeção de recebimento de determinado item, de um certo fornecedor. O montante desses custos pode variar muito, dependendo da reputação do fornecedor e seus fornecimentos anteriores;

- **Custos de produtos não-conformes, identificados após a inspeção de recebimento:** custos incorridos em retrabalho, assistência técnica, reposições, ajuste de maquinário e outros, se um produto apresentando não-conformidade não for identificado antes de seu processamento ou antes de ser entregue ao cliente.

O Índice de Custo da Qualidade de Fornecedores (ICQF) vai variar de uma organização para a outra, dependendo dos custos considerados significativos e inseridos no cálculo.

Vamos apresentar agora um exemplo numérico de aplicação desses conceitos.

Suponha que um comprador possui três alternativas de fornecedores homologados para fornecimento de determinado item, sendo que cada um tenha apresentado a seguinte proposta:

<b>Fornecedor</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Preço ofertado</b>	\$ 100	\$ 106	\$ 102

O histórico dos custos da qualidade relacionados ao fornecimento de itens semelhantes para o fornecedor A (a título de exemplo) é o seguinte:

• Devoluções	= \$ 100,00
• Inspeções de recebimento	= \$ 150,00
• Atrasos	= \$ 100,00
• Falhas na produção	= \$ 100,00
Total dos custos acumulados	= \$ 450,00

Adicionando ao total de aquisições realizadas, que foi \$ 1.000,00 e dividindo por este mesmo valor, obtemos o Índice de Custo da Qualidade (ICQ) do fornecedor **A**:

$$ICQA = (\$ 450,00 + \$ 1.000,00) : \$ 1.000,00 = 1,45$$

Procedendo da mesma maneira para os demais fornecedores, obtemos:

$$ICQB = 1,20 \quad ICQC = 1,05$$

Podemos então verificar qual a melhor opção de compra, não pelo critério do menor preço ofertado, mas, a partir do critério do **menor custo de aquisição**, ou seja, multiplicando o preço ofertado pelo índice de custo da qualidade do respectivo fornecedor. Efetuando esses cálculos obtemos os resultados tabelados a seguir:

<b>Fornecedor</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Preço ofertado</b>	\$ 100	\$ 106	\$ 102
<b>ICQ</b>	1,45	1,20	1,05
<b>Custo Total</b>	\$ 145	\$ 127	\$ 107

Portanto, neste exemplo, a melhor opção é comprar do fornecedor **C**, que apresenta a menor estimativa de custo total de aquisição (\$ 107). Observe que, se utilizássemos o critério tradicional de aquisição pelo menor preço ofertado, a opção seria adquirir do fornecedor **A**,

que apresenta o preço mais baixo (\$ 100), porém apresenta o custo de aquisição mais alto (\$ 145).

Veja que, se os compradores dispuserem de dados como esses, ou seja, os índices de custo da qualidade dos fornecedores “poucos e vitais”, eles estarão mais aptos a selecionar fornecedores baseados no **custo mínimo de aquisição**, e não mais no mínimo preço ofertado.

A organização compradora deve procurar desenvolver e construir índices, a exemplo do que apresentamos acima, que permitam a identificação e quantificação de todos os custos da qualidade do fornecedor considerados significativos. Tais custos podem ser identificados e mensurados com maior ou menor precisão, dependendo do esforço que se dedicar à construção dos índices para cálculo e, evidentemente, do esforço de coleta dos dados para registro e contabilização. Esse conjunto de índices deve representar o cerne de um bem elaborado sistema de avaliação de fornecedores.

#### 4. CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

A certificação de fornecedores é a solução para muitos problemas relacionados ao binômio cliente-fornecedor, podendo, inclusive, ser a única forma de conseguir que os fornecedores trabalhem, por exemplo, no sistema *just-in-time* (JIT), no qual o material fornecido é levado à fábrica do cliente apenas no momento de sua utilização, indo direto à linha de produção ou processo, proporcionando, assim, redução nos custos da qualidade relacionados às inspeções e aos testes de recebimento.(Ishikawa, 1986).

Os pré-requisitos mais importantes para instalar um sistema de JIT com fornecedores são os seguintes a disciplina; estabilidade da programação; confiança e compromisso; treinamento; transporte;e **peças de qualidade**.

Entretanto, se cliente e fornecedor não tiverem chegado a um acordo sobre a qualidade das peças, os demais requisitos satisfeitos não serão suficientes, por si próprios, para garantir qualquer nível de operação no sistema JIT. (Deming, 1986). Portanto, a certificação é a forma mais indicada para se poder verificar e manter esses pré-requisitos satisfeitos.

É necessário frisar que os fornecedores aprovados nem sempre são fornecedores com certificação. Uma coisa não implica na outra. Fornecedor aprovado ou homologado, é aquele que, tendo atingido um mínimo de qualificação, é aprovado para prestar fornecimento de um determinado item, para o qual inspeção e teste precedem o uso. A certificação implica em um nível muito mais elevado de qualidade e de experiência, e também de compromisso entre as partes. (Frias Jr, 1995). Os fornecimentos realizados por fornecedor certificado estão, via de regra, dispensados de inspeção e teste.

Podemos, então, definir o **fornecedor certificado** como aquele que, após extensa investigação, é considerado apto a fornecer materiais com tal qualidade que não é necessário realizar os testes rotineiros de inspeção de recebimento em todo o lote recebido.

Na indústria automotiva existe ainda um nível intermediário denominado **fornecedores preferenciais**: são aqueles que, dentre os aprovados, tenham se destacado em sua performance e para os quais são dadas oportunidades especiais ou a preferência, em novos pedidos, sobre os fornecedores aprovados; neste caso, eles podem estar sujeitos a inspeções reduzidas ou salteadas. (Sindipeças, 1991).

A certificação pode ajudar a resolver o problema da escolha do fornecedor que apresentar o menor preço. A primeira coisa a fazer é manter a lista de melhores preços de lado até que se determine quem pode ser certificado e quem não pode. Algumas vezes este tipo de análise

proporciona surpresas. Não se deve seguir um raciocínio simplista, como: “fornecedores certificados sempre ganham o pedido”; é preciso justificar a escolha adequadamente e a melhor forma de fazê-lo é através do conceito de **custo total de aquisição**.

Entretanto, de modo geral, um fornecedor certificado custa menos à empresa, em função da não-existência da inspeção de recebimento, da redução de estoques e do decréscimo de custos de falhas internas e externas como consequência de uma qualidade consistente. A equação final é simples:

$$\text{PREÇO OFERTADO} + \text{CUSTOS DA QUALIDADE} + \text{CUSTOS DE ESTOQUE ETC.} = \text{CUSTO TOTAL}$$

Muitas empresas têm trabalhado com programas de certificação de fornecedores nos mais variados estágios, mas os melhores exemplos podem ser tirados do ramo da indústria de bens duráveis, principalmente a indústria automotiva. As indústrias eletrônica e farmacêutica também estão obtendo bons resultados na adoção da certificação como suporte ao sistema JIT.

A certificação de fornecedores, no entanto, não é uma sistemática rápida e nem simples. O tempo que leva para se atingir o estágio de certificação de um único fornecedor pode variar entre alguns meses e, até, alguns anos, dependendo do esforço e do envolvimento dispendido por cada uma das partes e, também, do produto ou do processo envolvido.

Embora não tenhamos realizado pesquisa sistemática sobre essa questão específica, nossa observação tem revelado que algumas empresas - que já têm o processo de certificação de fornecedores implantado há alguns anos e um bom sistema de medição dos custos da qualidade em funcionamento - conseguiram um retorno real do investimento realizado no processo de certificação.

#### 4.1. Tipos de certificação

Cada organização compradora pode determinar o seu próprio critério de qualificação e certificação de fornecedores, levando em conta o que considera mais adequado às suas peculiaridades e necessidades específicas ou, ainda, pode, eventualmente, utilizar um outro critério-padrão dentre os diferentes tipos de certificação já existentes.

A utilização de critérios padronizados de certificação é muito mais cômoda porque esses processos já estão disponíveis, sendo facilmente obtidos e aplicados. Além disso, já se acumulou experiência suficiente para se concluir que as sistemáticas existentes abarcam os mais importantes requisitos genéricos para averiguar se os fornecedores estão empregando boas práticas de gestão de qualidade.

Algumas das normas industriais para processos de certificação e prêmios nacionais da qualidade são (ABNT, 1995):

**Série ISO 9000** - A série de normas ISO 9000 (*International Standards Organization*) é uma família de normas que orientam a implantação de sistemas de Garantia da Qualidade e são aceitas na maioria dos países.

**ISO 14000** - São normas que orientam a implantação de sistemas para gerenciamento dos impactos ambientais.

**Malcolm Baldrige National Quality Award** (prêmio norte-americano) - Uma empresa que se candidata a esse prêmio deve realizar uma profunda auto-avaliação, analisando criticamente toda a organização. O foco da premiação, no entanto, está nos processos de

produção e administrativos. A título de exemplificação podemos citar o caso da Motorola, que já foi premiada com o *Malcolm Baldrige National Quality Award* e possui um programa de certificação de fornecedores bastante complexo. Ela trabalha com seus fornecedores no sentido do seu contínuo melhoramento. Qualquer fornecedor que deseja continuar fazendo negócios com a Motorola deve se candidatar ao prêmio *Malcolm Baldrige*, pois os critérios deste prêmio constituem uma boa ferramenta de auto-avaliação para o fornecedor e para a Motorola acompanhar os seus progressos.

**Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ - Brasil)** - Este prêmio é totalmente baseado nos critérios do prêmio americano (*Malcolm Baldrige*). Entretanto, por ter sido lançado em 1992, ainda não se encontra no mesmo estágio de utilização que o americano, mas promete ser também uma boa referência para a certificação de fornecedores.

**Prêmio Deming (Japão)** - Este é um dos mais conceituados prêmios da qualidade em todo o mundo. Seus critérios são bastante sistemáticos e seguem os ensinamentos de Deming, Juran, Ishikawa e muitos outros *gurus* da qualidade.

**QS 9000 (Quality System Requirements)** - É uma norma unificada da qualidade para avaliação e aprovação de fornecedores, elaborada e adotada pelos chamados "*Big Three*": Chrysler, Ford e General Motors, as três grandes indústrias automotivas norte-americanas, que desenvolveram esse trabalho conjunto desde 1988. Lançada em setembro de 1994, ela é baseada na norma ISO 9001, versão 1994 (Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados), sobre a qual foram adicionados outros 100 requisitos mais específicos às aplicações do cliente.

Muitas das grandes empresas não considerarão a hipótese de negociar com seus fornecedores que não sejam certificados conforme as normas ISO 9000. A certificação que hoje ainda é uma vantagem competitiva, em breve será apenas um simples requisito. (Marinho, Amato Neto, 1995).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As experiências do Primeiro Mundo indicam que as parcerias com fornecedores, e também com funcionários, distribuidores, consumidores e até mesmo os concorrentes, o chamado **benchmarking**, constituem uma poderosa arma para enfrentar a competição cada vez mais acirrada no mundo dos negócios.

A certificação de fornecedores, conforme apresentado anteriormente, não é uma sistemática rápida, nem simples e nem barata de ser implantada. O programa de certificação requer um trabalho intenso para avaliar, qualificar e certificar os fornecedores escolhidos, bem como um forte e estreito acompanhamento para manter o programa sempre bem direcionado. Deve ser visto como um compromisso a longo prazo para ambas as partes e deve manter uma interação muito forte com os programas internos da qualidade, de ambos os lados.

Apesar de todo esse esforço, a certificação de fornecedores tem sido reconhecida, principalmente pelas grandes organizações - e as montadoras de veículos são um bom exemplo - como uma das formas mais diretas e eficazes para se manter competitivo no mundo de amanhã e apresentar os níveis de qualidade requeridos.

Finalmente, é importante ressaltar que, apesar de um fornecedor haver recebido um prêmio de qualidade ou certificações, sempre caberá à empresa compradora (cliente) determinar se os critérios daquele processo de certificação que o premiou são suficientes para suas próprias necessidades de qualidade, atendendo suas especificações adequadamente. Além

disso, nunca é demais frisar que “fornecedores certificados (**nem**) sempre ganham o pedido”; é sempre preciso justificar a escolha adequadamente.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABNT.** *NBR ISO 9001*, RJ, 1995.

**AMATO NETO, J. & MARINHO, B. L. & FRIAS JR., J. B.** *As tendências da Terceirização no Brasil: Vantagens e Contradições*. Artigo publicado na Revista de Administração “Temas”. Faculdade de Administração de Itú, vol. 1 n. 1, 1995.

**DEMING, E.**, org. *Out of the crisis*. Cambridge, MIT, 1986.

**FRIAS JR., J. B.** *Gestão de Fornecedores: da homologação à parceria*. Trabalho de formatura apresentado à FEA/USP, dez. 1995.

**HELPER, S.** *Incentives for supplier participation in product development: evidence from the US auto industry*. Cleveland, Case Western Reserve University, 1991.

\_\_\_\_\_. *Strategy and irreversibility in supplier relations: the case of the US automotive industry*. Cleveland, Case Western Reserve University, 1991.

\_\_\_\_\_. *Supplier relations and investment in automation: results of survey research in the US auto industry*. Cleveland, Case Western Reserve University, 1991.

**HOFFMAN, J.; KAPLINSKY, R.** *Driving force: the global restructuring of technology, labor and investment in the automobile industry*. Boulder Colorado, West View Press, 1988.

**ISHIKAWA, K.** *TQC - Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade*. s. 1., IMC - Internacional Sistemas Educativos, 1986.

**MARINHO, B. L.** *Terceirização no setor público: A contratação de serviços externos de treinamento em microinformática*. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado). Depto. de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.

**MARINHO, B. L. & AMATO NETO, J.** *O movimento de terceirização no Brasil: Os desafios de uma nova cultura de relações entre empresas*, nos anais do I Industrial Engineering Congress, São Carlos, 1995.

\_\_\_\_\_. *Terceirização e mudança organizacional: O desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas*. Anais do CLADEA - Conselho Latino Americano de Escolas de Administração, 1995.

**MERLI, G.** *Comakership*. A nova estratégia para os Suprimentos, Qualitymark Editora, 1994.

**PORTER, M.** *Competitive advantage - creating and sustaining superior performance*. London, Collier Macmillan, 1985.

**SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES.** *Autopeças: o salto decisivo rumo ao ano 2000*. São Paulo, SINDIPEÇAS, 1991.

**SKINNER, W.** *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York, John Wiley, 1985.