



Foto: Shutterstock/Haslo Group Production Studio

Rumo e persistência de propósito: A sutil diferença dos fornecedores de sucesso na relação com empresas compradoras

Dentre as mais de 500 empresas certificadas pelo Prodfor, número alcançado no final de 2011, muitas cresceram e se desenvolveram. Mas outras não. Nesses quase 15 anos de Programa, observam-se algumas empresas com grande crescimento em seus negócios, instalações, equipe e resultados. Mas outras pararam, desistiram do Programa, descontinuaram seu Sistema de Gestão da Qualidade, e os resultados foram muito abaixo do esperado. Algumas, inclusive, fecharam as portas. O que houve? Será que o problema está nas mantenedoras que não compram ou será que o problema está nos fornecedores que não souberam como lidar com as mudanças no ambiente?

Em muitas ocasiões sou abordado por fornecedores que me falam de suas proezas, de suas conquistas, do aumento no número de empregados, de crescimento no faturamento da empresa, e reconhecem que o Prodfor foi o grande alavancador desse

sucesso. Por vezes, também, sou abordado por fornecedores que reclamam que as mantenedoras não compram, que apenas gastaram com o Prodfor e que abandonaram o sistema de gestão, não querendo mais a certificação do Prodfor. Ao conversar com mantenedoras, vê-se que a maioria está comprando, que precisa de fornecedores competentes e que tem negócio. Esse fato ficou claro na realização do I Encontro de Negócios entre as mantenedoras e os fornecedores do Prodfor, realizado no dia 25 de novembro último, com apresentações da Vale, Samarco, Cesan e Petrobras. Essa paradoxal situação me leva a crer que nossos fornecedores precisam fazer uma avaliação mais apropriada de como fazem negócios com as grandes empresas.

Muitas das mantenedoras têm feito compras de forma corporativa, isto é, de modo centralizado, considerando fornecedores em nível nacional e até internacional. O que pode

parecer uma ameaça, na verdade é uma grande oportunidade, desde que se tenha a forma correta de enxergar a realidade: aumentou o grau de exigência por parte das mantenedoras. Essa mudança tem sido pouco percebida pela maioria dos fornecedores. Com o aumento das exigências, às questões técnicas relacionadas aos produtos e serviços somam-se as questões ambientais e relacionadas à segurança no trabalho.

O genial Albert Einstein dizia que a maior insanidade é querer ter resultados diferentes fazendo-se as coisas sempre da mesma forma. Será que apenas se certificando pelo Prodfor as grandes empresas necessariamente comprarão dos fornecedores locais? Será que se acabarem com o Sistema da Qualidade os contratos perdidos voltarão? O que o fornecedor deve fazer para ter os melhores resultados? É necessário observar o que têm feito os fornecedores de sucesso.

Em minha tese de doutorado, pude identificar as características dos fornecedores de sucesso, a partir de um minucioso estudo das relações entre fornecedores e grandes empresas compradoras. De uma maneira geral, o que se destaca nas melhores empresas são: *liderança mais capacitada e mais atuante; planejamento sistematizado, com definição de objetivos e análise de resultados; equipe mais competente, mais informada e com melhores benefícios; processos mais bem organizados e controlados; melhor uso e organização da informação; buscam mais a inovação.* O que diferencia as empresas destaques não é exatamente o que fazem, e sim *como* fazem. Todos os fornecedores pesquisados, por exemplo, dizem que fazem planejamento estratégico, mas as empresas destaques o fazem de maneira organizada e sistematizada. Isso significa rumo, saber a direção a ser seguida. Conseguem entender as mudanças do ambiente e se posicionar melhor que as demais.

Além da definição mais clara do rumo, percebo outra característica nos fornecedores que apresentam melhores resultados: eles não desistem tão facilmente. Esse é o conceito de persistência de propósito. Se perderem um contrato, sabem que é uma situação de momento e que o Sistema de Gestão da Qualidade permitirá que sua empresa melhore sempre mais, propiciando com isso que possa ganhar outro contrato.

O grande guru da Gestão da Qualidade, Edward Deming, apresenta a persistência de propósito como o primeiro de seus 14 princípios. E talvez o mais importante. De que adianta desejar ser um grande fornecedor, fazer crescer a empresa, obter melhores resultados, se no primeiro baque se desiste de tudo que foi construído com a melhoria da gestão da empresa? Perseverar nos objetivos, buscar os resultados, melhorar continuamente a gestão, são ingredientes básicos da receita de sucesso dos fornecedores com melhores resultados.

As oportunidades existem, e são muitas. Mas é preciso estar preparado para quando elas vierem. Noto que as empresas locais reclamam que as grandes empresas estão comprando de fornecedores de outras localidades. Será que existe algum aprendizado nisso? Por exemplo, toda grande empresa tem sido cada vez mais exigente em relação à proteção ambiental e saúde

Além da definição mais clara do rumo, percebo outra característica nos fornecedores que apresentam melhores resultados: eles não desistem tão facilmente. Esse é o conceito de persistência de propósito

e segurança no trabalho. No entanto, a procura por parte de fornecedores locais pela adoção da gestão ambiental e gestão de saúde e segurança tem sido pequena. Então, a grande empresa, que passa a fazer as compras de forma corporativa, irá buscar fornecedores que apresentem o menor risco de acidente ou impacto ambiental.

De nada adianta dizer que “as mantenedoras não compram de fornecedores do Prodfor”. Tem-se que ampliar o nível de competência, ampliando as certificações que o Prodfor oferece. Mas é a empresa que tem que fazer essa busca, de ampliar e melhorar seus sistemas de gestão. Essa é a visão do verdadeiro vencedor, que sabe que não pode parar e que tem que andar mais rápido, para não ser ultrapassado.

E como o Sistema da Qualidade pode ajudar a melhorar a empresa? Esse é um pressuposto da boa gestão: a melhoria contínua. Leia com a atenção o item 5 da norma ISO 9001 sobre a responsabilidade da Direção e veja atentamente o item que trata sobre análise crítica. Defina os objetivos da qualidade relacionados ao seu negócio, e não apenas os superficiais para atender à auditoria. Avalie frequentemente os resultados dos processos, treine mais sua equipe e reconheça os resultados. Essas são as lições dos vencedores do Prodfor. Aproxime-se do cliente, participando de feiras e eventos como o Encontro de Fornecedores de Mantenedoras. Certamente, com rumo claro e persistência, os resultados aparecerão. Então, é só celebrar. ■

Luciano Raizer Moura

é doutor e mestre em Engenharia de Produção pela USP, diretor da Raizer Moura Consultoria e Tecnologia, professor do Centro Tecnológico da Ufes (CSTM), diretor-administrativo da Findes e coordenador-executivo do Prodfor (luciano@raizermoura.com.br)

