A armadilha da perfeição
Richard Lowenthal

Há algumas semanas atrás fui visitar o CIO de um grande fabricante de produtos eletrônicos. Faço essas visitas com regularidade, pois para exercer a minha função, é sempre importante entender o que está por de trás dos bastidores. Na oportunidade, normalmente questiono sobre as relações (eletrônicas ou não) da empresa com os seus fornecedores, clientes e parceiros logísticos, muitas vezes enfatizando os fatores que causam maior ou menor visualização de informações e estoques ao longo de sua cadeia de suprimentos. Poderia mencionar a lista dos 10 comentários que mais ouço:

- Nenhum cliente meu está preparado para comprar pela Internet;
- Tecnologia não é o problema e sim cultura;
- A nossa extranet foi concebida para ser um canal complementar e não fundamental;
- Não consigo praticar reposição automática de estoques porque os distribuidores usam a informação para barganhar o preço;
- Minha empresa é muito conservadora, mas temos alguns planos com o e-business para o futuro;
- E-business para mim não é reduzir custos.. quero ver como eu posso aumentar as vendas;
- Conhece nosso projeto? Temos o maior case de e-business do Brasil e o próximo passo será ainda maior;
- O que adianta modernizar toda a tecnologia da empresa se meu fornecedor demora para reagir na cadeia?;
- Captar a informação é fácil, difícil é saber o que fazer com ela;
- Você conhece o meu setor? Ele é bem mais complicado do que os outros.

Esse último, no caso, só perde para ´´aceita um cafezinho?´´ ou ´´estou mudando de área aqui na empresa´´.

No entanto, aquela visita em particular apresentou um desvio de comportamento inusitado. O CIO da empresa, uma pessoa um tanto quanto meticulosa e objetiva, explicou-me rapidamente como funcionava seu negócio e qual era o papel do e-business na corporação. Até aí tudo bem. Mas algo estava errado. Dentro de seu discurso, tudo parecia ser muito perfeito e harmonioso: não haviam barreiras culturais, nenhum mercado apresentava resistência para informar a previsão de compras e todo o processo dentro e fora da empresa funcionava sem qualquer dificuldade. Não haviam também novos projetos em andamento... por que mudar se o time já estava ganhando? ´´Somos uma empresa muito integrada e com processos muito bem definidos´´, dizia.

Decididamente aqueles depoimentos não seguiam uma linha muito congruente, de modo que eu insisti umas três vezes perguntando o que, na opinião dele, poderia ser útil para melhorar sua relação com o mercado, principalmente com os varejistas. As respostas eram imutáveis: ´´Nosso negócio é totalmente sincronizado, temos regras claras que nos posicionam como uma marca muito bem conceituada por todos nossos clientes´´.

Saí estupefato da reunião. Queria acreditar em aquilo tudo, mas ao mesmo tempo, temia que fosse pura alienação e falta de conhecimento das fronteiras. E acho que acertei na dúvida.

Na mesma semana, coincidentemente tive a oportunidade de conversar com executivos de dois grandes varejistas que, além de deterem grande parte do market share de seus negócios, representam grandes clientes daquele fabricante de eletrônicos. Acaso ou não, ambos afirmaram que sentem muitas deficiências com relação aos fornecedores da indústria, incluindo atrasos assombrosos no fornecimento, falta de suporte adequado e até mesmo tecnologia defasada para a comunicação eletrônica (troca de pedidos, notas fiscais, pedido de embarque, etc.).

Apesar da relação de fornecedores despreparados e desestruturados ser grande, os dois varejistas mencionaram alguns casos de deficiência de colaboração especificamente com aquele fabricante. Essa expressão de insatisfação mostrou o quanto a empresa ainda tinha a evoluir, não obrigatoriamente para se modernizar perante aos clientes, mas simplesmente para construir um melhor canal de diálogo e dirimir questões relativas a previsões de entregas ou até mesmo compartilhar as percepções do mercado.

E como impedir que caiemos na mesma armadilha? Uma simples sugestão para evitar esse cenário é pedir sempre a opinião de sua equipe, seus parceiros de negócios e até mesmo seus concorrentes. E esta é uma boa pergunta: você fala freqüentemente com seus concorrentes? Esqueça que você e eles possuem informações confidenciais, trate de conversar abertamente e saber o que os dois podem fazer juntos para desenvolver coletivamente o mercado. Aumentando o mercado, aumentam-se também os consumidores, e estes sim podem ser conquistados por meio da competição.

Mesmo as organizações mais eficientes e lucrativas devem buscar continuamente seu aprimoramento. O fato das pessoas limitarem-se somente ao próprio conhecimento pode ser fatal. Eduque-se, pesquisando o que seus clientes acham que você deveria fazer e mudar para tornar-se mais atrativo. Assim como o caso desta fabricante de eletrônicos, as informações recebidas podem ser surpreendentes.

Fonte: B2B Magazine online - acesso em 1/6/2005