

Por Daniela Coelho (*)



Imagine a seguinte situação: você frequenta um determinado restaurante fastfood. Um belo dia, este restaurante não abre por falta de produto. Você não entende, visto que o único trabalho, no seu entendimento, seria preparar e vender aquela refeição. Você fica chateado e vai desabafar nas redes sociais da rede de restaurante.

Essa situação não foi inventada. De fato, ocorreu há alguns anos na Inglaterra, onde uma rede de fast food, após a troca do operador logístico, precisou fechar metade de suas lojas por um dia em decorrência de uma ruptura na distribuição dos insumos para preparar as refeições.

Esse é só um exemplo, mas existem outras notícias de interrupções causadas por fornecedores, como nos setores automobilístico e de transporte público - só para citar alguns casos que tiveram repercussão na mídia.

Mas o que esses exemplos têm a ver com o objetivo deste artigo? A ideia é explicar cada ponto para responder à pergunta.

1 - Gestão de Fornecedores: a troca de fornecedores estratégicos é algo que pode ser motivado por má qualidade na prestação do serviço, instabilidade financeira do parceiro ou a identificação de um prestador de serviço mais qualificado. A desmobilização de um fornecedor é algo que nem sempre é simples e pode envolver meses de planejamento, com a participação das áreas de negócios, compras e jurídico. A transição para o novo parceiro deve considerar uma estratégia de desligamento para minimizar os riscos de interrupção - o que nos leva ao próximo tópico.

2 - Continuidade de Negócios: os fornecedores, assim como os processos, os sistemas e outros recursos são um pilar fundamental em um mapeamento de BIA (em português, Análise de Impacto

ao Negócio), assim como processos, sistemas e outros recursos. Um BIA bem executado permite a identificação dos processos primordiais para a continuidade das operações, mesmo em uma situação de contingência e ruptura. Mapear os fornecedores que impactam os processos-chave de uma empresa é etapa fundamental para a construção dos planos de continuidade dos negócios. A definição da estratégia a ser adotada pode incluir a necessidade de se buscar e homologar um fornecedor alternativo. E, também, ter cláusulas contratuais com o fornecedor em que ele se comprometa a submeter um plano de continuidade ao contratante, sendo inclusive ponto de auditoria.

Dentro do pacote da Gestão de Continuidade dos Negócios, temos uma abordagem específica de Gestão de Crise, que envolve a preparação e a resposta em caso de incidentes ou crises corporativas. Dependendo da magnitude do evento, os impactos na imagem e na reputação da empresa podem ser gigantescos. E é óbvio que os fornecedores serão lembrados aqui também. Quem não se recorda dos casos de grandes marcas de moda envolvidas em trabalho análogo à escravidão? Pois bem, geralmente esta condição absurda estava ocorrendo na sua cadeia de fornecedores, em confecções terceirizadas ou quarteirizadas. Ou seja, uma crise causada pelo parceiro - ou pela má gestão deste parceiro.

ESG (em português, Meio ambiente, Social e Governança): a satisfação do consumidor é um dos itens do pilar Social, o S do ESG. Quando uma empresa interrompe a prestação de serviço ao seu consumidor, ela está impactando na satisfação do seu cliente. Para algumas empresas isso pode ser tema material, isto é, um tópico relevante que impacta o negócio, e também é relevante aos stakeholders. Inclusive, questões relacionadas à satisfação do cliente podem ser encontradas no questionário de avaliação das empresas que querem ser reconhecidas pelo Sistema B, um modelo de negócio que equilibra propósito e lucro, ou seja, que considera o impacto das decisões nos trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

Iniciamos este artigo com um problema de fornecimento que acabou deixando clientes de um restaurante insatisfeitos, possivelmente com fome. Porém, a troca de fornecedores pode ir além do descontentamento do consumidor. Pode ser um caso de segurança. Veja este outro exemplo: uma administradora de shopping (mas poderia ser um hospital, ou lugares com grande circulação) decide otimizar seus custos de manutenção trocando o fornecedor responsável. Nessa transição, as vistorias e os laudos relacionados à infraestrutura não são feitos ou atrasam, por exemplo. O que pode acontecer? Risco de incêndio? Vazamento de gás? Pane elétrica? Como fica o público (e funcionários) que frequenta este lugar? A segurança do cliente não deixa de ser um ponto do pilar social também.

Poderíamos trazer inúmeros outros exemplos. Vale cada gestor refletir sobre tais riscos e agir preventivamente para evitar as rupturas e os impactos aos negócios e stakeholders.

(*) **Daniela Coelho** é diretora de Gestão de Riscos e ESG da Protiviti, empresa especializada em soluções para gestão de riscos, compliance, ESG, auditoria interna, investigação e proteção e privacidade de dados.

Fonte: IMAGE, em 31.10.2022