



A empresa como um sistema

Otimizando a empresa como um todo, as partes também serão otimizadas

Não existem empresas perfeitas. Sempre haverá o que corrigir ou melhorar nelas, seja um produto defeituoso, um serviço não realizado a tempo, a reclamação de um cliente pela falta de resposta, um resultado que não agrada a direção, entre outros fatos indesejáveis. Muitas vezes, tentamos resolver definitivamente esses problemas atuando no seu efeito. Se um cliente reclama, atuamos apenas na reclamação; se um produto é defeituoso, o reparamos ou trocamos; se um resultado não acontece como a direção desejava, nos concentramos para resolver a situação específica em detrimento de outras. Ocorre que logo a situação se repete. E aparecem outras. O dinamismo das empresas leva a muitas ocorrências indesejáveis que parecem não ter fim. O que fazer? Continuar gastando enorme esforço nos efeitos ou buscar a causa maior? Não há como otimizar as partes da empresa sem entendê-la como um todo, como um sistema.

O conceito de sistema

Usamos a palavra “sistema” em muitas situações: sistema solar, respiratório, político, de informação, entre outros. A norma ISO 9000 cita que sistema é o “conjunto de elementos interrelacionados ou interativos”. Ampliando esse conceito para a visão clássica, sistema é definido como um conjunto de elementos ou partes que interagem com um propósito comum. Traduzindo esse conceito para o ambiente empresarial, acrescentamos que o sistema faz uso de recursos para agregar valor ao produto.

Entender a empresa como um sistema é entendê-la como um todo, analisando as partes ou elementos que interagem com o propósito comum de agregar valor ao produto. Todo sistema tem

um objetivo, que, no caso das empresas, é gerar os produtos que satisfaçam seus usuários, os clientes. Esse é o conceito da qualidade. Portanto, sistema e qualidade têm uma relação direta. A empresa será um sistema de qualidade se seus produtos atenderem aos requisitos estabelecidos e satisfizerem os clientes. Para isso, é necessário que seus elementos possam interagir adequadamente e agregar valor ao produto. Valor é função do uso, que depende da percepção do cliente. O produto terá valor se o cliente perceber que suas necessidades e expectativas são atendidas.

Os processos como células da organização

A empresa como um todo, como um sistema, é formada por partes, denominadas processos. Os processos são os elementos que interagem para que o sistema possa alcançar seus objetivos. São os processos que fazem uso de recursos como materiais, pessoas, equipamentos, informações, entre outros, e também são eles que agregam valor aos produtos. Eles transformam entradas em saídas, sendo as entradas os recursos, e as saídas os produtos. Entender a empresa como um sistema é identificar e interrelacionar os seus processos.

Para entender como isso ocorre, imagine uma empresa de varejo. Ela não consegue vender sem comprar. Não consegue dar resposta ao cliente se há o produto em estoque se não houver essa informação. Portanto, para que a venda possa ocorrer (objetivo do sistema) é necessário que os processos compras, estoque e atendimento sejam definidos e interajam adequadamente. Então, o cliente fica satisfeito com o produto

“Sistema e qualidade têm uma relação direta. A empresa será um sistema de qualidade se seus produtos atenderem aos requisitos estabelecidos e satisfizerem os clientes”

– nesse caso a venda – porque percebeu que foi atendido do modo que esperava. O contrário, quando o sistema não funciona corretamente, também é percebido pelo cliente. No caso da loja, o cliente solicitou um produto, foi informado de que havia e que seria entregue, o que não ocorreu. O processo Compras não comprou porque aparecia no software de controle que havia o produto em estoque, e o processo Atendimento fez a venda, mas na verdade, não havia mais em estoque. Problemas como esse ocorrem frequentemente se a empresa não analisar o sistema, o todo. Se ficar corrigindo o efeito, neste caso a reposição de um item, certamente essa situação se repetirá até os clientes criarem a imagem negativa de que a empresa nunca consegue atendê-los. Por outro lado, a direção vai imaginar que o mercado está ruim, que não compra etc.

Causa e efeito

Temos o costume de atuar de modo específico, e não no todo. Se há um problema, logo pensamos em resolvê-lo, tratando o problema, e não a causa. O problema é percebido nos produtos, e as causas, nos processos. Se um produto é defeituoso, o cliente percebe; se a venda não ocorre, o cliente percebe; se um atendimento é ruim, o cliente percebe. Mas quais são as causas? A pergunta a ser feita é: “O que tem levado a esses resultados indesejáveis?”. A resposta está nos processos, que são os elementos do sistema. Voltando ao caso da loja que vem perdendo vendas, a solução não está em repor um item no estoque toda vez que se perde uma venda. É necessário fazer uma análise mais ampla. Por que sempre se perde a venda? É a falta de um melhor planejamento de compras? Precisa estudar melhor o mercado e a demanda? Veja que as respostas para essas perguntas não estão no pontual, mas sim em otimizar o sistema.

Olhar o todo e para frente

Vamos entender esses ditos problemas como desafios. Temos que melhorar o sistema, a empresa como um todo. Fazendo a análise sistêmica da empresa, poderemos ver quais são seus

principais desafios, que podem ser variados: melhorar o atendimento, reduzir o prazo de entrega, reduzir o índice de vendas perdidas, ampliar a atuação no mercado, entre outros. Adotar o enfoque sistêmico é passar a entender a empresa como um todo e focar nos seus objetivos, e não nos problemas. Os problemas são resultados de um sistema mal organizado e agir sobre os problemas não resolve, e sim ameniza. Mas se o sistema não é organizado, os problemas voltam.

Acontece que nunca temos tempo para pensar o enfoque sistêmico. Não temos tempo para pensar a empresa, planejar, organizar. Mas sempre temos tempo para corrigir os problemas que são resultado de um sistema mal organizado. A proposta é passar a olhar a empresa como todo, focar em seus objetivos e prover os meios para que o sistema funcione adequadamente. É claro que se surgirem problemas, eles serão tratados, mas eles serão mínimos. Veja que a Gestão da Qualidade está diretamente relacionada com essa forma de gerenciar a empresa. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem enfoque preventivo e está centrado em dois pilares fundamentais: a visão sistêmica e a grência dos processos. Com essa atuação centrada no todo, e não nas partes; no sistema, e não no problema, certamente a empresa será mais bem gerenciada e os resultados passarão a ocorrer. Essa é a visão da Gestão da Qualidade e esse é o propósito do SGQ.

Portanto, use positivamente o SGQ da empresa para ajudá-la a buscar seus objetivos, centrar nos resultados que interessam, entendendo a empresa como um todo. É otimizando o sistema que suas partes também serão otimizadas, e não o contrário. Passe a olhar para frente e crie a visão positiva de como a empresa deve funcionar para ter o sucesso esperado. Use o enfoque sistêmico para construir a empresa de sucesso. ■

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 (CTSM), diretor-administrativo da Findes e coordenador-executivo do Prodfor (luciano@raizermoura.com.br)



CONTRATE AQUI



Limpeza



Portaria



Mão de Obra Administrativa



Recrutamento e Seleção

LANÇAMENTO



TEMPO
Serviços LTDA

27 3421.1100

www.terceirizacoes.com.br
grupotempo@terra.com.br

“LIMPEZA MECANIZADA”
Lojas, galpões, áreas descobertas...
CONSULTE-NOS

