

## Visão Viável

Manuscrito de Eliyahu M. Goldratt, 2004 ©

Tradução Celso Calia - Goldratt Consulting Brasil

A melhor maneira de descrever o que eu chamo de Visão Viável, talvez seja através da reprodução de um trecho de uma carta que escrevi a alguns amigos em novembro de 2002. *"Quando eu faço a análise de uma empresa, só me satisfaço quando consigo vislumbrar como seria possível levar a empresa a ter, em menos de 4 anos, um lucro líquido igual às suas vendas totais atuais".*

Imaginando qual seria a reação da maioria das pessoas a essa afirmativa, a minha frase seguinte foi: *"Eu também aprendi a não expressar essa minha expectativa a altos dirigentes, pois eles veriam a minha análise como altamente irrealista".*

Durante o ano de 2003 eu finalmente fiz o teste – submeti a minha expectativa à reação de alguns altos dirigentes. Em vez de manter essa visão ocultada, decidi colocá-la "no centro do palco". Não apenas a visão, mas, principalmente, resolvi expor as razões da minha convicção de que essa inacreditável visão é viável. Eu comecei demonstrando, num caso real, o diagnóstico das razões que atualmente bloqueiam um melhor desempenho da empresa. A partir daí deduzi, usando lógica sólida de causa e efeito, a solução necessária para viabilizar um melhor desempenho. Em seguida, detalhei as etapas que tornam essa solução diferenciada, uma realidade, ou seja, os passos que irão içar a empresa ao patamar de ter, em menos de 4 anos, um lucro líquido igual às suas vendas totais atuais. Apresentada dessa forma, a reação desses dirigentes foi: *"Mas isso é puro bom-senso! Por que já não fizemos isso antes?"*

Por que eles já não fizeram isso antes? O que estaria por trás da convicção geral de que é irrealista esperar que se consiga aumentar o lucro líquido de tal magnitude (a menos de condições excepcionais)? Como se explica que, mesmo sendo realmente possível construir uma Visão Viável para a maioria das empresas, a noção preponderante é que isso é uma impossibilidade?

A resposta está no fato de que a maioria das pessoas ainda não está ciente de que qualquer sistema complexo tem, por base, uma simplicidade inerente. A capitalização dessa simplicidade inerente é o que possibilita melhorias incríveis num curto período de tempo.

### O que é simplicidade inerente?

Para explicar este conceito, primeiro devemos aclarar o que entendemos por "sistema complexo": quanto mais dados forem necessários para descrever plenamente o sistema, mais complexo é o sistema. Se um sistema puder ser plenamente descrito por quatro sentenças, então é um sistema simples. Mas se forem necessárias mil páginas para descrevê-lo, trata-se de um sistema complexo.

Quão complexo é o sistema para o qual você trabalha? Quantas páginas seriam necessárias para descrever todos os processos de todos os produtos e serviços, o relacionamento com cada cliente, etc.? Não é nenhuma novidade que qualquer empresa, mesmo as pequenas, são extremamente complexas. Também não é novidade que é difícil gerenciar um sistema complexo.

E o que fazemos, então para gerenciar toda essa complexidade? Nós dividimos nossos sistemas em sub-sistemas. Cada sub-sistema é, por definição, menos complexo que o todo. Se houver qualquer dúvida de que é exatamente isto o que fazemos, basta olhar o organograma da sua empresa.

Mas a divisão de um sistema em sub-sistemas tem o seu “preço”. Leva ao de-sincronismo, às devastadoras “otimizações locais” e, em alguns casos, à “mentalidade de ilha”. Como nossos sistemas são muito complexos, tudo nos leva a crer que o que devemos fazer é minimizar esse “preço”, fazendo o melhor possível para aprimorar a sincronização, obter maior colaboração entre os sub-sistemas.

Enquanto essa percepção prevalecer, manteremos a impressão de que um grande salto de lucratividade num curto período de tempo é uma raridade, de que “conseguir que a empresa tenha, em menos de 4 anos, um lucro líquido igual às suas vendas atuais” é irrealista.

Para enxergar o pleno potencial de uma empresa é necessário mergulhar fundo no assunto da complexidade. Algo que sempre nos intriga é o fato de que uma parte dos dados que caracteriza o nosso sistema não se relaciona a apenas um componente do sistema, mas sim às ligações entre dois ou mais componentes. Em outras palavras, o que torna o nosso sistema difícil de ser gerenciado é que o que é feito num local tem implicações em outros locais. As relações de causa e efeito tornam o nosso sistema num verdadeiro “quebra-cabeça”. Mas, ironicamente, é justamente aí que reside a chave da solução.

Pense nisso da seguinte maneira. Imagine um sistema qualquer e pergunte *“qual é a quantidade mínima de pontos que devem ser estimulados a fim de impactar todo o sistema?”* Se a resposta for algo como “dez pontos”, então trata-se de um sistema difícil de gerenciar, ele tem muitos “graus de liberdade”. É como tentar controlar um bando de gatos selvagens. Mas se a resposta for “apenas um ponto”, então o sistema tem apenas um grau de liberdade, trata-se de um sistema fácil de gerenciar.

Você concorda com a afirmação de que quanto maior a quantidade de interdependências entre os vários componentes do sistema, menos graus de liberdade o sistema possui? Considerando-se a enorme complexidade (interdependências) do sistema que gerimos, pode-se então concluir que tem de existir muito poucos elementos que governam todo o sistema. Em outras palavras, quanto mais complexo for o sistema, maior será a sua simplicidade inerente.

Para podermos tirar proveito da simplicidade inerente, devemos ser capazes de identificar os poucos elementos que governam o sistema. Adicionalmente, se conhecermos profundamente as relações de causa e efeito entre esses elementos e os demais elementos do sistema, então poderemos gerenciar o sistema todo, de modo a atingir um nível muito superior de desempenho.

Esses poucos elementos, aqueles que atualmente limita o nível de desempenho do sistema, são as RESTRIÇÕES do sistema. Isto implica em que as restrições acabam sendo os pontos de alavancagem de todo o sistema. Daí o nome que escolhi para essa abordagem – Teoria das Restrições – TOC.

O processo, passo a passo, que nos permite tirar proveito da simplicidade inerente é direto e objetivo:

- 1. Identificar a(s) restrição(ões) do sistema.**
- 2. Decidir como explorar a(s) restrição(ões) do sistema.**
- 3. Subordinar tudo às decisões acima.**
- 4. Elevar a(s) restrição(ões) do sistema.**
- 5. Se em algum passo anterior uma restrição for “quebrada”, volte ao passo 1.**

Não importa o sistema que você esteja considerando, quando você o aborda através da sua simplicidade inerente, os resultados são sempre os mesmos: um impressionante salto de desempenho e a impressão de que *“é puro bom senso, por que não enxergamos isso antes?”* Vinte anos atrás eu demonstrei essa abordagem nos sistemas de produção (fábricas /

manufaturas) no meu livro A Meta. Posteriormente, eu a demonstrei em sistemas de projetos, no livro Corrente Crítica. Marketing e Estratégias de empresas foi visto no livro Não é Sorte. Há três anos abordei a empresa como um todo em Necessário Sim, Mas Não Suficiente. Em cada um desses casos, as várias empresas que seguiram esta abordagem usufruíram dos resultados.

Apesar desse meu esforço, a maioria dos gestores ainda não está sintonizada ao conceito de simplicidade inerente e, portanto, não usufrui dele. O resultado é que eles ainda buscam soluções sofisticadas e complexas; eles ainda não perceberam a magnitude das melhorias que estão ao seu alcance. **Ela não é irrealista – ela é uma Visão Viável !**