



# Falha do sistema

Um guia de sobrevivência sobre problemas de gerenciamento

Muitas empresas têm planos de contingência bem documentados para sistemas de gestão empresarial como hospedagem terceirizada e backups intercontinentais, ou ainda, instalações projetadas para oferecer proteção contra incêndio, colapso do hardware, hackers, terroristas e muitas outras ameaças. Neste artigo, vamos imaginar que uma empresa passou por dificuldades sérias quando seu ERP (“enterprise resource planning”, planejamento do recurso empresarial) começou a ignorar os tempos de trânsito. Especificamente, o sistema

fazia parecer que um produto fabricado em um local estaria disponível instantaneamente em mais de 40 países do mundo onde tinham negócios. Embora esse possa ser o sonho de qualquer planejador, definitivamente, esta não é a realidade. Numa situação assim, o que a empresa pode fazer?

## Sentimento de estresse

Uma empresa não pode ser imprudente ao ponto de entrar numa guerra sem identificar o inimigo. Nessa hora é fácil suspeitar de tudo – picos de demanda, erros de previsão, utilização inadequada do sistema, má confiabilidade do

fornecedor e muito mais. Contudo, o que veremos a seguir explica metodicamente por onde começar.

Para obter total apoio da administração, a corporação deve agir de forma honesta com os fatos e sem apontar os culpados dos problemas. As pessoas podem ser generosas em uma situação de crise. Por isso, uma medida é reunir a equipe de trabalho e detalhar os sintomas e as investigações que estão em andamento. Uma postura clara sobre a resolução de erros para os colaboradores manterá o processo operando satisfatoriamente. Além disso, eles devem estar cientes de que os recursos requeridos serão

providenciados. As várias hipóteses sobre o mau funcionamento do sistema precisam ser testadas.

As ações que asseguram a continuidade do negócio precisam ser agilizadas. O planejamento, a execução e o controle manual da cadeia de suprimentos não é uma tarefa simples. É necessário mobilizar recursos habilitados e iniciar processos manuais, reunindo colaboradores de toda a organização numa “sala de guerra”. Nesse ponto o implemento de uma ferramenta especializada e fora do circuito para ajudar os analistas e planejadores é necessário.

Todos os colaboradores devem trabalhar mais do que nunca antes de acionarem as atividades e, constantemente atualizarem e revisarem a situação dos SKUs (“stock keeping unit”, unidades distintas mantidas em estoque) de suas responsabilidades.

- Identificar possíveis gargalos e tomar a dianteira dos fatos onde possível;
- Definir um ambiente controlado para teste para múltiplos cenários de negócio. A primeira atividade é descobrir o que deu errado, por que e desde quando;
- Conciliar o histórico de atualizações, reparos e alterações de parâmetros;
- Uma vez identificados os problemas e causas raízes, detalhar as medidas corretivas. Isso permite a equipe se proteger contra soluções “provisórias” e não efetivas;
- Montar um cronograma para reparar problemas críticos antes que o sistema possa começar a funcionar novamente;
- Identificar soluções para tratamentos futuros – esses frequentemente são complexos e requerem uma combinação de limpeza dos dados, reconfiguração e treinamento.

Procedimentos para controle das mudanças asseguraram a cooperação multi-funcional durante eventos que poderiam afetar o desempenho do sistema. É importante lembrar que algumas das mesmas pessoas serão necessárias para

## Recursos Externos podem ser usados para eliminar gargalos

iniciar os processos manuais e apoiar os testes para recuperação do sistema. Para evitar gargalos, recursos externos devem ser usados onde for necessário. Uma vez terminada a crise, um programa que ajudará a prevenir problemas similares no futuro precisará ser implantado.

### Lições aprendidas sobre soluções de longo-prazo

Parâmetros revisados regularmente garantem melhorias nas entradas do sistema, assim como o planejamento de um calendário de treinamento e a avaliação dos níveis de habilidade para definir multiplicadores de conhecimento que passarão por um treinamento avançado. Por último, os indicadores-chaves de desempenho para fornecer alertas futuros com antecedência também podem ser alterados. A criação de planos de contingência lida com diferentes tipos de mal funcionamento dos sistemas e isso permitirá a detecção antecipada dos problemas e a efetividade do processo de recuperação.

Mesmo após os suprimentos de produtos serem reabastecidos e o sistema normalizado, haverá uma longa lista de itens a serem corrigidos. Um roteiro que detalhe como usar a TI gera benefícios no processo como organização e a comunicação durante os procedimentos manuais. Numa situação de crise, é muito fácil focar nas atividades em mãos e não observar o que as pessoas estão fazendo. O nível de ansiedade das pessoas provavelmente estará muito alto. Mudanças nos papéis e responsabilidades – e a carga de trabalho num ambiente de alta visibilidade à prova de erro – tem seu preço. Os analistas e consultores externos devem se sentir confortáveis em seus postos. [ ]