**RESENHA**

**A META: UM PROCESSO DE APRIMORAMENTO CONTÍNUO**

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Meta: um processo de aprimoramento contínuo**. São Paulo: Claudiney Fullmann, 1993.

Taylon Róger Souza Santos\*

O livro A Meta, foi escrito por Goldratt, trata-se de um como um gerente de fábrica vai fazer com que a mesma melhore o seu desempenho em apenas três meses. E para isso o gerente deve achar maneiras para diminuir os custos de produção, o estoque e aumentar a lucratividade da fábrica.

O livro relata a situação da fábrica UniCo, que recebe a visita do vice presidente da divisão Bill Peach, que deseja falar com o gerente Alex Rogo. Essa visita tem como foco apresar a expedição de pedidos que estão atrasados e principalmente informar a Alex que ele e sua equipe têm três meses para alavancar a fabrica, que estava perdendo fatias do mercado, não estava conseguindo entregar seus pedidos a tempo e ainda possuía um estoque cheio de peças que não eram vendidas. Se essa meta não fosse cumprida a fábrica único seria fechada.

Alex fica preocupado com o pouco tempo que tem para cumprir sua meta, além disso, ele tem problemas em sua casa, pois com muitos afazeres na fábrica ele não tem tempo para ficar com a família e sua esposa sempre reclama que ele só pensa na empresa. Isso e um grande problema nos dias de hoje, as pessoas acabam dedicando muito tempo ao trabalho e não sobra tempo para a família e amigos.

Em uma reunião Alex se lembrou do encontro que teve com um antigo professor Jonah, no aeroporto, neste encontro, Alex disse a Jonah, que sua fábrica tinha aumentado sua produção com a utilização de robôs de ultima geração, mas Jonah discordou de Alex e lhe perguntou qual era a meta da empresa ele não soube responder.

Após muito tempo refletindo sobre qual era a meta da empresa, Alex descobriu que não importa se a empresa tem uma produção tecnicamente eficiente, se não gera dinheiro para empresa. Então a meta da empresa é ganhar dinheiro e tudo que a empresa faz e para atingir essa meta.

Descobrindo qual era a meta da empresa Alex telefona para Jonah, querendo saber como medir se a fábrica está ou não dando dinheiro. Jonah diz que existem três maneiras, e são elas: Ganho que é o índice pelo qual o sistema gera dinheiro através das vendas; Inventário é o dinheiro gasto com materiais que se pretende vender; Despesa operacional é o dinheiro que se gasta para transformar o inventario em ganho. Essas medidas deveriam ser claras em todas as empresas, para elas saberem onde estão aplicando seus recursos e qual é o retorno do mesmo.

Assim, para a fábrica alcançar a meta ela deveria diminuir o inventário e as despesas operacionais e aumentar o ganho. E conversando com sua equipe sobre isso, eles perceberam que os robôs não eram eficientes em relação à meta, pois eles aumentaram a produção de peças que não eram vendidas, consequentemente aumentando o estoque e também aumentando as despesas com sua manutenção.

Em uma caminhada que Alex estava guiando um grupo de escoteiro do qual seu filho Dave fazia parte, ele observou que a filas dos escoteiros tinha se distanciado bastante, com isso, Alex resolveu ficar atrás do ultimo garoto que era o Herbie para que ninguém ficasse para trás. Porém, a fila continuou se distanciado então ele se lembrou de dois fatos importantes que acontecia na empresa e que era comum em qualquer lugar. Esses fatos eram “eventos dependentes” e “flutuações estatísticas”.

Eventos dependentes significa dizer que uma tarefara deve ser executa para que depois se execute outra seguindo uma sequência logica como na linha de montagem implantada por Ford. Como na fila dos escoteiros quem estava guiando a fila tinha sempre que passar primeiro que os outros.

E flutuações estatísticas demonstra que o tempo médio para se realizar uma operação na fábrica, não quer dizer que a qualquer momento que se medir o tempo da operação vai ser igual ao tempo médio. Ou seja, a tropa poderia ter um ritmo médio de caminhada, mas os intervalos na fila iriam acontecer, pois em cada momento um menino iria andar mais rápido do que outro.

Depois de alguns quilômetros observando isto Alex percebe que quem determina o ritmo da tropa e o mais lendo no caso Herbie, pois como são eventos dependentes todos tem que chegar juntos e não adianta o primeiro chegar rápido se os outros não chegarem. Assim, ele decide mudar a ordem da fila, ou seja, os últimos serão os primeiros, então Herbie vai guiar os escoteiros e para que ela vá mais depressa os outros garotos pegam algumas coisas que estavam em sua mochila. A tropa anda em um ritmo mais rápido, pois Herbie esta carregando menos peso e os espaços na fila terminaram porque quando um menino fica para trás consegue recuperar rapidamente o ritmo do resto da fila.

Quando Alex e Dave chegam em casa percebem que a esposa de Alex a Julie não estava em casa, Alex fica preocupado, pois esta passando por um momento difícil na fábrica e ande tem que cuidar dos seus dois filhos.

Através do que ocorreu na caminhada Alex percebe que Herbie representa o gargalo da fabrica que é a maquina que tem a menor capacidade de produção dentro do sistema. E que uma empresa só consegue produzir um volume menor ou igual à produção de sua maquinada de gargalo.

Então ele e sua equipe procuram desesperadamente pela maquina de gargalo que provavelmente existe na UniCo. Após muita procura descobrem que existem dois gargalos a maquinas NCX-10 e os dois fornos de tratamento térmico. A NCX-10 é uma maquina moderna, porém e única na fábrica e ela sozinha não consegue produzir o mesmo tanto que todas as outras antigas conseguiam isso aumenta o inventário (estoque) e atrasa a produção. E os fornos sempre tem um volume inadequado de peças para passar pelo tratamento térmico e depois desse tratamento as peças vão para o resfriamento o que torna o processo lento.

Para resolver os problemas com os gargalos foram tomadas algumas medidas como: colocar o controle de qualidade na frente dos gargalos para eles não processarem peças defeituosas, treinamento do pessoal para trabalhar exclusivamente com os gargalos, mudança de horários de almoço para que essas maquinas não pararem, reativação de três maquinas antigas para auxiliarem a produção da NCX-10, a utilização de etiquetas vermelhas nas peças que tinham prioridade sobre as demais, pois passavam pelo gargalo e utilização de etiquetas verdes nas peças que não passavam pelos gargalos. Além disso, aumentou o tamanho do lote que passava pelo tratamento térmico para não desperdiçar sua capacidade de produção.

Com isso, Alex percebeu que sabendo o tempo que o gargalo produzia ele saberia o tempo de produção de sua fábrica, assim poderia pegar encomendas com tempo de entrega mais curto para aumentar a lucratividade da empresa. Já que a UniCo já avia expedidos os seus pedidos atrasados e agora precisava conseguir mais cliente, e pegando serviços com corto prazo de entrega os quais as outras empresas não queriam pegar, a fábrica aumentou sua clientela.

Um fato importante é que a fábrica só aumentou sua produção quando aumentou sua demanda, porque se a oferta for maior que a demanda a empresa vai sobrecarregar a maquina de gargalo além de aumentar as despesas com o estoque.

Em suma, Alex e sua equipe aplicaram na fábrica UniCo os 5 passos da Teoria Das Restrições – O Processo de Melhoria Contínua que são:

* 1º PASSO - Identificar os gargalos do sistema: qual maquina é menos produtiva no sistema.
* 2º PASSO - Decidir como explorar os gargalos: pensar como aumentar a produção do gargalo.
* 3º PASSO - Subordinar o resto à decisão anterior: a produção deve seguir o ritmo do gargalo.
* 4º PASSO - Elevar os gargalos do sistema: aumentar a produção do gargalo ou obter mais maquinas de gargalo.
* 5º PASSO - Se, num passo anterior, um gargalo for eliminado, volte ao primeiro.

Logo, diminuíram o inventário (estoque), diminuíram as despesas operacionais e aumentaram o ganho. Então no fim de três meses Alex alcançou a meta e foi parabenizado por Bill, pois sua fábrica era a mais eficiente do grupo. Ele consegue colocar sua vida em ordem e se reconcilia com sua esposa.

Através do livro, pode se observar que a meta é algo muito importante dentro das empresas, porque o administrador vai utilizar os recursos da empresa da melhor maneira possível para alcança-la. E sem uma meta definida a empresa não terá motivos claros para evoluir.

Além disso, o livro demonstra que a produção deve ser ritmada e o gargalo deve ser reconhecido, pois é ele quem determina esse ritmo e todos os não-gargalos devem trabalhar em função dele para que a meta da fábrica, que é o lucro, seja alcançada.

O livro A META é bem esclarecedor sobre o processo de melhoria contínua, é um livro de fácil leitura e estimula o leitor a pensar sobre os problemas da fábrica. Apresenta vários exemplos e ao decorrer do livro demonstra claramente os 5 passos da teoria das restrições.