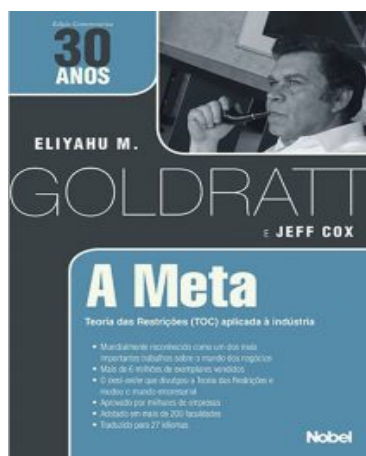


A Meta

[A Meta](#) é um best-seller escrito por um guru da Administração. Nele, Eliyahu Goldratt lançou a “Teoria das Restrições”, que tem ajudado organizações do mundo inteiro a atuarem em seu desenvolvimento contínuo. Segundo o autor, a força de qualquer cadeia, processo ou sistema produtivo depende de seu elo mais fraco.



Nesse resumo do livro A Meta, você vai entender mais sobre a Teoria das Restrições, os seus benefícios e como adotá-la a seu favor. Você aprenderá a lidar com os gargalos em geral e alinhar a produção às necessidades do mercado, aumentando a lucratividade e diminuindo o dinheiro parado na empresa.

Você pode baixar o PDF aqui ao lado ou continuar lendo esse artigo.

Sobre Eliyahu Goldratt

Goldratt era um estudante de física em Israel, na década de 70. Lá, ele desenvolveu uma teoria matemática para que indústrias planejassem sua produção de forma otimizada. A teoria ficou conhecida como OPT (Optimized Production Technology ou Tecnologia de Produção Otimizada).

Após concluir seus estudos, Goldratt dedicou-se a colocar sua teoria em prática em empresas reais. Assim, na década de 80,

ele expandiu esta teoria, formulando a chamada Teoria das Restrições.

Com A Meta, a teoria das restrições foi popularizada. O conteúdo é tão relevante que o livro se tornou leitura obrigatória nas grandes universidades de negócios, Administração e Engenharia, em todo mundo.

Resumo do Livro

A Meta é um best-seller clássico consagrado no mundo dos [negócios](#).

Sua abordagem didática é tão respeitada, que ele se tornou leitura obrigatória em centenas de grandes faculdades e universidades de negócios, administração e engenharia. Apesar de este ser um livro de ficção, ele tem uma narrativa simples, que puxa o leitor para dentro do dia a dia de uma empresa fictícia, que poderia ser a sua.

O livro examina de forma prática e realista todos os principais conceitos de uma indústria, sempre buscando encontrar a solução para os problemas através do uso da Teoria dos Gargalos.

Este é o famoso *must-read*, então fica com a gente até o final e aproveite!

A Meta e o contexto

Apesar de ser um clássico consagrado no mundo dos negócios, A Meta tem uma linguagem simples e de fácil entendimento. O autor cria uma empresa fictícia, a UniCo, e a narrativa acontece em torno dela.

Tudo começa quando o gerente Alex é transferido para uma unidade da empresa, em sua terra Natal. O que parecia ser uma ótima oportunidade, revela-se um grande desafio. Isso porque a

divisão enfrenta vários problemas na operação, podendo até mesmo ser fechada por causa disso.

Alex decidiu arregaçar as mangas e encontrar uma saída para salvar a unidade da UniCo. Uma de suas primeiras ações foi buscar consultoria com quem entende do assunto. Ele, então, recorreu ao seu antigo professor de Física, Jonah, que tem uma atuação brilhante e, juntos, seguiram com o plano de salvar a unidade.

Ambos focaram em encontrar os problemas que impediam o crescimento da empresas, consertar cada um deles, ou seja, descobrir as soluções, e também evitar que novos gargalos atrapalhassem o negócio.

Esses problemas estavam nos atrasos na produção, quedas na receita e outros que as empresas enfrentam no dia a dia.

Com o passar dos dias, Alex percebeu que cada gargalo muda com o tempo, portanto, suas soluções também devem mudar ou aumentar. Mas ele tinha descoberto as principais questões para se obter as soluções, ou seja, ele tinha em mãos o mecanismo para a melhoria contínua.

A Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições parte do princípio de que é preciso criar mecanismos que avaliem como as decisões da linha de produção afetam os lucros. Isso porque, nem sempre, o volume de lucros está diretamente associado à sua [eficiência](#).

Segundo Goldratt, ser produtivo significa estar mais próximo do resultado esperado, ou seja, da meta. Assim, qualquer ação que leve a empresa a se aproximar da [sua meta](#) é, portanto, produtiva. E para avaliar a performance de uma empresa, é preciso utilizar métricas financeiras.

A lucratividade

Um empreendimento com fins lucrativos deve buscar a lucratividade presente e futura, para que possa crescer e se tornar sustentável. E a lucratividade, garante o livro A Meta, não conflita com a missão e visão da empresa.

A sobrevivência de uma empresa deriva da sua capacidade de gerar valor e lucros e isso é feito quando seus produtos e serviços geram valor para o consumidor. Ou seja, as necessidades e/ou desejos do consumidor precisam ser satisfeitos para que a empresa continue crescendo.

A realidade da Unico



Na UniCo, portanto, a situação estava complicada e longe do ideal. A unidade não conseguia entregar os produtos que os consumidores queriam, o que resultava em prejuízos constantes. Além disso, a produção permanecia atrasada, com os

funcionários apagando incêndios o tempo todo, com horas-extras, cansados e [estressados](#).

Tudo isso junto impedia a fábrica de gerar dinheiro. Alex e Jonah identificaram a necessidade de reduzir o tempo entre o pedido feito por um cliente e a entrega do produto. Para reduzir este tempo, chamado de lead time, de alguns meses para poucas semanas, era fundamental entender o que impedia a fábrica de se tornar lucrativa.

Eles perceberam que, apesar de a fábrica não estar gerando dinheiro, ela tinha times que celebravam o sucesso por terem batido suas metas individuais. Times que tinham metas independentes. Como na fábrica os times trabalham em conjunto, um time de alta produtividade que bate a meta e entrega no prazo e custo corretos acaba gerando mais insumos para outros times, que acabavam parando o processo de fabricação.

Assim, A Meta explica que a alta produtividade de uma equipe não é necessariamente algo bom para a fábrica como um todo. Ou seja, se um time não consegue acompanhar a performance dos demais, ele se torna um gargalo para a empresa e a capacidade de fluxo deste encanamento diminui.

Com isso, produtos ficam estagnados no meio do processo, o inventário cresce de forma desnecessária e recursos investidos pela empresa ficam parados.

Os dois tipos de recursos

O livro A Meta explica que existem 2 tipos de recursos em uma empresa:

1. **0 recurso gargalo**, cuja capacidade é igual ou menor do que a demanda sobre o mesmo, como o time que não conseguia entregar e acabava parando o processo de fabricação;
2. **0 recurso não gargalo**, cuja capacidade é maior que a

demanda sobre o mesmo, como o primeiro time que entregava mais insumos na linha de produção do que a fábrica conseguia acompanhar.

Alex entendeu que os processos da empresa precisam estar alinhados com o objetivo da empresa, que é gerar lucros. Assim, os times precisavam mudar seu foco. Isso porque, quando um time altamente produtivo entrega mais que a linha de produção, recursos ficam parados e a meta global da empresa sai no prejuízo.

“A produtividade não tem sentido a menos que você saiba qual é o seu objetivo”. Ou seja, a primeira coisa a se fazer é identificar a meta da empresa e fazer com que todos trabalhem para alcançá-la.

Como melhorar o processo de produção



Alex e Jonah partem, então, para identificar solução para o processo de produção, com foco na meta financeira. Assim, eles descobrem que existem 3 tarefas a serem realizadas:

- **Reduzir as despesas operacionais**, que incluem todo o dinheiro que o sistema gasta com algo que não possa ser guardado para um futuro.
- **Reduzir o inventário de produtos parados**, que é todo o dinheiro que o sistema investiu na compra de coisas que a empresa pretende vender, mas ainda não vendeu. Inclui o estoque de matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados e, ainda, outros ativos como máquinas e o próprio espaço da fábrica.
- **Aumentar os ganhos da empresa**, que são os produtos convertidos em dinheiro, ou seja, as receitas geradas pelo trabalho da fábrica.

Atuando nestes 3 componentes, a fábrica poderia então chegar à

lucratividade e o indicador a ser acompanhado é o lucro líquido.

O lucro líquido reflete quanto dinheiro a empresa está gerando em um determinado momento. Outro indicador importante de ser acompanhado é o retorno sobre investimento.

Para saber seu retorno sobre investimento, é preciso dividir o lucro líquido pelo inventário.

Atuando sobre os gargalos



A Meta mostra que Alex e Jonah precisam saber exatamente onde estavam os gargalos que comprometiam a lucratividade da empresa. Eles encontraram, então, dois time e, a partir daí, decidiram que toda a fábrica deveria produzir na velocidade do gargalo mais lento.

Dessa forma, os funcionários só trabalhavam se fosse para

entregar o produto para o cliente na velocidade da fábrica.

Por meio da otimização dos processos, eles perceberam que não era necessário focar nos processos que funcionavam. Se o foco é no gargalo, fica fácil aumentar a [produtividade](#) da fábrica. Qualquer esforço em processos não engargalantes não geravam resultados.

0 gargalo de mercado

Um problema resolvido, mas isso não significa que a empresa agora está rodando nos trilhos. A Meta mostra que após colocar a fábrica funcionando na velocidade certa, Alex e Jonah depararam-se com outro desafio. Ou seja, não há demanda para comprar os produtos da UniCo operando em capacidade alta.

Assim, os produtos prontos começam a ficar estocados no inventário e isso significa dinheiro parado, o que prejudica a meta. Por isso, a nova prioridade agora é alinhar a capacidade da fábrica às [demandas do mercado](#).

Quando o processo é puxado pelo mercado, não há desperdício.

A Melhoria Contínua como solução

Para garantir que a fábrica seja eficiente e lucrativa, o jeito mais fácil foi adotar um método de melhoria contínua. A ideia era garantir que, à medida que o tempo passe, a fábrica se torne mais e mais otimizada.

O processo de melhoria contínua é composto por 5 etapas principais:

Etapas 1: Identificar as restrições do sistema

Todo o sistema deve ter pelo menos uma restrição. Em A Meta, Goldratt sugere que políticas dentro das organizações também

podem estar incluídas entre as restrições.

Etapa 2: Decidir como explorar as restrições do sistema

Significa tirar o máximo proveito delas, ou seja, obter o melhor resultado possível dentro dessa condição. Por exemplo, supondo que a restrição seja a disponibilidade de uma máquina, explorar esta restrição significa fabricar os produtos que geram melhor resultado em cada hora trabalhada ou aumentar o número de turnos de operação da mesma.

Etapa 3: Subordinar qualquer outra coisa à decisão anterior

Todos os recursos não-restritivos devem ser utilizados na medida exata demandada pela forma empregada de exploração das restrições.

Etapa 4: Elevar as restrições do sistema

As restrições limitam a capacidade da empresa de continuar melhorando seu desempenho e, portanto, devem ser minimizadas ou eliminadas.

Passo 5: Reavaliação

Se a restrição for quebrada nos passos anteriores, volte ao passo 1, mas não deixe que a inércia se torne uma restrição do sistema.

Por meio de um processo de melhoria contínua, Alex e sua equipe reduzem o lead time e os custos, provam a eficácia do seu método para a alta direção da empresa e, assim, salvam a fábrica.

Conclusão

A UniCo pode ser qualquer empresa, a sua inclusive. Os problemas que a fábrica fictícia de A Meta vive são desafios da vida real, que muitos empreendimentos enfrentam. Muitos deles não encontram as soluções e acabam fechando as portas.

A principal lição do livro A Meta é a importância de se trabalhar junto para identificar os gargalos e solucioná-los. Se for necessário, deve-se até mesmo ajustar outros processos para que todo mundo opere de acordo com a capacidade e a meta.

A ferramenta é a melhoria contínua, um processo monitorado e sempre alinhado com a demanda do mercado.

3 frases de Eliyahu Goldratt, em A Meta

O desvio máximo de uma operação anterior se tornará o ponto inicial da próxima operação. – Eliyahu Goldratt

Em todos os lugares, a melhoria foi interpretada como sinônimo de redução de custos. As pessoas estão focadas em reduzir as despesas operacionais como se fossem o indicador mais importante. – Eliyahu Goldratt

Produtividade é o ato de aproximar a empresa de seu objetivo. As ações que aproximam uma empresa do seu objetivo são produtivas. Ações que não aproximam a empresa de seu objetivo não são produtivas. – Eliyahu Goldratt

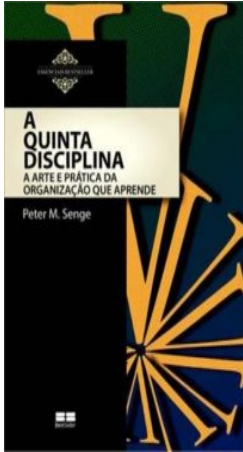
Aprendizado contínuo

Você curtiu o resumo do livro A Meta? Esse é realmente um livro fantástico e se você quiser conhecer mais sobre o assunto, leia o microbook no [12min](#). E, aqui, você encontra várias outras opções de obras fascinantes de autores renomados

no mundo inteiro.

Nós selecionamos uma outra sugestão de leitura que você, provavelmente, irá adorar. Anote aí!

[A Quinta Disciplina](#) – Peter Senge



Uma grande parte das empresas hoje usam estratégias competitivas acadêmicas para criar diferenciais e se manterem no mercado. Peter Senge, no entanto, pensa diferente. Para ele, vencerão as “empresas que aprendem”.

Mas, o que isso significa? O autor explica que organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades, para criarem o futuro que realmente gostariam de ver.

As empresas que aprendem usam práticas coletivas de aprendizagem e estão sempre preparadas para o que vem pela frente. Ou seja, as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança.

Boa leitura e ótimos aprendizados!

Se você curtiu esse post, deixe aqui os seus comentários! E lembre-se de compartilhar essas informações em sua rede social!