

"A Meta" revisitada

Resumo comentado do "best-seller" de Eli Goldratt para leitores apressados



CERTIFIED

Joel-Henry Grossard e Luis Cristovao

"A Meta" revisitada

Resumo comentado do "best-seller" de Eli Goldratt para leitores apressados

Joel-Henry Grossard e Luis Cristovao

Esse livro está à venda em <http://leanpub.com/metarevisitada>

Essa versão foi publicada em 2014-06-10



This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

©2013 - 2014 Joel-Henry Grossard e Luis Cristovao

Outras Obras Desses Autores

Livros De [Joel-Henry Grossard](#)

[Le But revisité](#)

[Le But en 30 pages](#)

[A Meta em 30 páginas](#)

Livros De [Luis Cristovao](#)

[A Meta em 30 páginas](#)

Este resumo comentado de “A Meta” é dedicado a Eliyahu Goldratt (1947 - 2011)

Conteúdo

Preâmbulo	1
A Teoria das Restrições	2
Aviso	3
Modo de uso	4
A Meta	5
Capítulo 4 - Jonah : o encontro	5

Preâmbulo

Após ter escrito, em 1983, com a ajuda de Jeff Cox, a primeira edição do seu livro “A Meta (The Goal)”, o que lhe levou 13 meses, Eliyahu Goldratt escolheu deliberadamente de lhe dar a forma de “novela de negócios (business novel)”, um romance industrial, como já existia na literatura americana de época romances que colocavam em cena os advogados, os médicos, as dinastias de industriais, os comerciantes, etc.

Este formato tinha a vantagem de ser pouco convencional no mundo da produção industrial, como Eli Goldratt explica ele mesmo no epílogo do livro escrito em 1996 (páginas 353 a 365 da 2ª edição revista e ampliada em português (brasileira) intitulada “Minha Saga para Melhorar a Produção.”

Tinha também, de acordo com Goldratt, três inconvenientes :

- 1) Não é fácil, uma vez o livro lido, explicar a mensagem de A Meta áqueles, numerosos, que não o irão ler porque, “infelizmente, a maioria das pessoas não lê livros, e os que lêem têm livros de gestão suficientes” ;
- 2) O livro descreve os erros do paradigma⁽¹⁾ prevalecente na indústria e revela, a partir de exemplos o novo paradigma necessário, mas sem fornecer os procedimentos para o pôr em funcionamento ;
- 3) A incapacidade para convencer os decisores de mudarem os seus indicadores de performance errados para novos indicadores pertinentes.

O sucesso de A Meta sem paralelo na literatura das operações de manufatura, marcou os espíritos : muitos livros acerca da Teoria das Restrições (Theory of Constraints), em que a Meta é o precursor, mantiveram de seguida a forma de romances industriais.

Eliyahu Goldratt publicou então em 1994 “It’s Not Luck” traduzido para português (brasileiro) para “Não é Sorte”, depois em 1996 “Critical Chain”, seguido de em 2001 “Necessary But Not Sufficient” e finalmente em 2010 “Isn’t It Obvious”.

Escreveu também livros didáticos, mas ele é geralmente conhecido pelos seus romances e não pelas outras obras.

O paradoxo, com a Meta, que a revista Time classificou em Agosto de 2011 entre os 25 livros mais importantes jamais escritos sobre a gestão, é que a imensa maioria dos seus leitores o lêem, amam-no... e esquecem-no. É de tal modo fácil de ler que o leitor pode contentar-se - erradamente - com uma leitura superficial.

O livro não envelheceu surpreendentemente, mantendo uma evidente atualidade.

Este resumo comentado vem permitir ao leitor apressado (aquele que não tem tempo de ler o romance original) praticar uma leitura rápida das súmulas da maioria dos capítulos incitando a ler as passagens essenciais na sua totalidade.

⁽¹⁾ *paradigma : representação da realidade*

A Teoria das Restrições

Antes de entrar neste resumo, uma palavra sobre a Teoria das Restrições (Theory of Constraints, TOC).

É o nome que Eli Goldratt quis dar aos conceitos que apresentou na Meta, após ter deixado a Creative Output, sociedade que tinha criado para distribuir o seu revolucionário software de sequenciamento da produção, OPT⁽¹⁾.

A primeira edição de A Meta em 1984 tinha o título: “The Goal Excellence in Manufacturing” (A Meta de Excelência na Produção). Seguiu então um sub-título começando por: “The Goal is about the OPT principles of manufacturing (*A Meta trata dos princípios da produção segundo o OPT*)”.

Após ter saído da Creative Output, a sociedade que comercializava o OPT, Eli Goldratt rebatizou a sua filosofia a que chamou “Teoria das Restrições”. Como frequentemente acontecia com ele, há uma suspeita de provocação nesta designação : a palavra *Teoria* evoca para o comum dos mortais alguma coisa afastada do terreno sem aplicação prática, e a palavra *Restrição* é suficientemente negativa em si mesma para desencorajar de se poder ver, a priori, qualquer aspeto positivo.

No espírito de Goldratt, o físico e doutor em filosofia (Phd), a palavra teoria adquire todo um significado científico : em ciência, uma teoria é um modelo ou um quadro de trabalho para a compreensão da realidade.

Se as consequências previstas pela teoria não forem contraditadas pela realidade observável e mensurável, então a teoria e os seus princípios ficam cimentados. Se a teoria prevê efeitos, então é necessário procurar observá-los e medi-los. Se surgem situações observáveis e mensuráveis que a teoria não prevê então precisamos modificar a teoria, ou tornarmos mais precisos os seus limites.

A descoberta mais importante de Eli Goldratt foi sem dúvida a noção de restrição, vista como a parte que limita a performance dum sistema de recursos interdependentes, o elo mais fraco, mas sobretudo como *uma alavanca extremamente poderosa para elevar a performance do sistema* : na visão de Goldratt e na Teoria das Restrições, menos de 1% do sistema é responsável por mais de 99% da sua performance.

Esta descoberta capital, que passou despercebida aos defensores da sistémica, é o “fio de Ariane” tirado por Eli Goldratt para criar com a ajuda da lógica, um corpo de conhecimentos completo utilizável bem para além do mundo industrial, em expansão sustentada ao longo de 30 anos : a Teoria das Restrições.

A Meta é uma das premissas ⁽²⁾ desta magnífica aventura concetual.

⁽¹⁾ OPT para *Optimized Production Timetables* que passou em seguida a *Optimized Production Technology*

⁽²⁾ premissas no sentido etimológico de primeiros frutos

Aviso

O objetivo deste resumo comentado de A Meta de Eliyahu Goldratt é duplo :

1) permitir ao leitor apressado tomar conhecimento dos conceitos apresentados no livro em cerca de 50 páginas excluindo os anexos, adicionando os comentários, o complemento necessário à atualização deste livro que tem trinta anos, à luz dos últimos desenvolvimentos da Teoria das Restrições (Theory Of Constraints, TOC),

2) permitir aqueles que leram A Meta alguns meses ou anos antes de reencontrarem o prazer que tiveram ao lerem o livro sem terem de o reler integralmente. Dito isto, eu já o li e reli várias vezes, com maior atenção para fazer este resumo e, a cada vez, encontro novas pepitas semeadas por Eli. A taxa de compressão do resumo é de três quartos de página A4 (75%) por cada capítulo mais ou menos, ou seja 30 páginas - excluindo comentários - comparativamente às 351 páginas da 2ª edição brasileira revista e ampliada de 2003.

Modo de uso

O resumo segue a paginação da edição brasileira de 2003 - 2ª edição revista e ampliada.

Cada capítulo está ligeiramente resumido e dei a cada um, para tentar estruturar a história contada no livro, um título mais ou menos fantasioso, e desta forma, discutível. O índice é portanto como um resumo.

Além disso, por sugestão e com a ajuda preciosa de Guillaume Maison, juntei uma cronologia que aparece no topo dos capítulos e que permite ao leitor dar conta dos atrasos muito curtos efetuados por Alex Rogo, o diretor da fábrica, para reverter a situação. A ação começa na segunda-feira 4 Abril e o livro termina 40 capítulos mais tarde a 22 Setembro, ou seja menos de seis meses depois. Entretanto, durante o período de 3 meses que lhe foi imposto, Alex Rogo cumpriu o desafio.

Também os capítulos são anotados com os símbolos @ até @@@ em função do interesse que acho que têm hoje em dia. Esta é uma notação subjetiva, pessoal e suscetível de ir evoluindo.

Os capítulos que eu recomendo a **leitura integral do texto original no livro** estão assinalados pelo aviso,



Há doze sobre os quarenta capítulos que perfazem A Meta.

São os capítulos 1, 4 (Alex encontra Jonah), 5 (a meta), 13, 14, 15 (os capítulos da marcha dos escuteiros), 19 (Jonah visita a fábrica), 25 (segunda visita de Jonah à fábrica), 32 (o método socrático), 37 (as 5 etapas que apontam sobre a restrição), 38 (a ordem do século), 40 (como salvar a divisão).

A Meta

Capítulo 4 - Jonah : o encontro



2ª edição páginas 34 a 42 @@@



terça-feira, 5 de Abril - segundo dia

Duas semanas antes, Alex está no aeroporto de Chicago entre dois aviões para participar numa conferência-debate sobre robótica para o qual foi convidado, como resultado da aquisição dos robôs pela sua fábrica.

Ele reconheceu entre os passageiros em trânsito, Jonah, um físico com quem trabalhou quando era estudante. Eles começam a falar sobre o programa da conferência.

O diálogo é liderado por Jonah que desestabiliza Alex rapidamente, fazendo perguntas sobre a forma como ele ativa os robôs para alcançar a máxima performance. As respostas de Alex conduzem a uma conclusão irrefutável: “Você não sabe o que fazer dos seus stocks. E está sempre tudo atrasado, não é claro ? Você não vai conseguir expedir as ordens a tempo.”

Alex fica espantado de ver que Jonah consegue rapidamente colocar o dedo sobre dois de seus maiores problemas: os stocks excessivos e os atrasos nas entregas mais e mais numerosos. Ele queria continuar a conversa, mas Jonah teve de embarcar.

No caminho para a área de embarque Jonah faz Alex refletir sobre o significado da produtividade: “Quando você é produtivo, você consegue fazer algo na direção da sua meta, certo?

Cheguei à conclusão, continua Jonah, que a produtividade é aproximar uma empresa da sua meta.

Qualquer ação que contribui para este fim é produtiva, qualquer ação que não contribui não é produtiva.”

E ele prossegue com esta conclusão final: “O seu problema é que você não sabe qual é a meta, e por falar nisso, salienta que há apenas uma, independentemente da empresa “.

Finalmente, Jonah embarca referindo uma última dica: “Pense nisso, Alex, você pode encontrar a resposta por si mesmo.”

Meu comentário

Este capítulo é um dos mais importantes do livro.

Jonah segue um raciocínio de acordo uma lógica efeito-causa-efeito :

O diagrama Efeito-Causa-Efeito que Jonah tem na cabeça, e que figura na página seguinte, pode ler-se da seguinte forma :

A) SE [5] os robôs não baixaram o custo da mão de obra E SE [6] a empresa não despediu pessoal ENTÃO

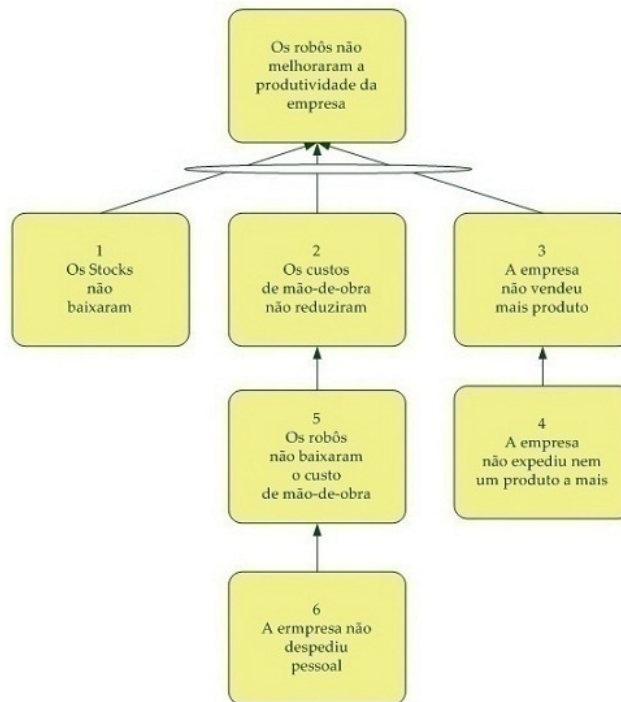
[2] os custos de mão de obra não baixaram.

B) SE [4] a empresa não pode expedir um único produto a mais ENTÃO [3] a empresa não vende mais produtos.

C) SE [1] os stocks não baixaram E SE [2] os custos de mão de obra não baixaram E SE [3] a empresa não vende mais produtos ENTÃO os robôs não melhoraram a produtividade da empresa.

Como para a nuvem do primeiro capítulo, aconselho a lerem o diagrama em voz alta.”

A realidade da UniCo segundo Jonah



Este raciocínio impõe a Alex a primeira das questões fundamentais da Teoria das Restrições : qual é a meta da sua empresa ? É esta questão que justifica o título do livro.

O leitor está convidado com Alex a colocar esta questão a si mesmo.