**A META**

Alex Rogo, gerente da indústria de montagens ÚNICO, está com problema na fábrica, seus pedidos estão atrasados, e um pedidos de um dos clientes mais importantes, o de Burn Sayd está atrasado há mais de 3 semanas.

Bill Peach, vice-presidente da fábrica fica sabendo do atrasado e faz uma visita a empresa.

Diz a Alex que se ele não apresentar um bom resultado em 3 meses, a fábrica será fechada, isso resultaria em uma demissão em massa.

Alex faz uma reunião com os gerentes dos setores e da a notícia a todos.

Ele se lembra de um professor que deu aula para ele, Jonah, ele entra em contato com o professor dizendo que precisa de alguns conselhos e marca um encontro.

Nesse encontro Alex fala a ele sobre situação atual da fábrica, sobre o aumento de 36 % de produtividade que a empresa teve, baseado nos robôs industriais, que fazem a produção ser mais rápida e produz com menos custo, e o prazo que seu vice deu.[](http://magaldinlog.com.br/site/diversos/a-meta-video-e-resumo/attachment/a-meta/)

**Jonah faz as seguintes questões a Alex:**

*Houve redução total nos custos?*

*Os estoques diminuíram?*

*A empresa obteve lucro?*

Alex diz que não, pois o custo por peça caiu com o trabalho dos robôs, mas o custo total aumentou, porque os estoque estão cheios, e houve acréscimo no custo para mantê-los e não houve crescimento nas vendas.

Jonah então pergunta a Alex qual era a meta da empresa?

Alex disse que a Meta era aumentar a eficiência e a produtividade.

Mas Jonah observa que a Único teve aumento de produtividade, mas não teve aumento no lucro da empresa.

E diz que a meta é ganhar dinheiro, então conclui que se não ganhou dinheiro, não ganhou produtividade.

Alex descobre então, que os robôs na verdade estão atrapalhando a produção da fábrica.

Alex expõe isso aos gerentes que entendem que a meta é ganhar dinheiro, mais ainda não conseguem identificar de que forma resolverão esses problemas.

Alex se encontra de novo com Jonah em Nova York.

**Encontram os problemas da fábrica:**

* Tecnologia eficiente (robôs que produzem mais rápido e com menos custo), mas os pedidos estão atrasados,
* Excesso de estoque que está gerando incapacidade de uma maior produção.

**Jonah faz algumas observações a Alex:**

* Deve se medir a eficiência de cada processo de produção,
* E a capacidade da produção das peças até o fim do processo.

**Ele exemplifica:**

Que se a fábrica produz em média 10 peças por hora, deveria levar em média de 5 minutos em cada máquinas, porém a processos que são mais demorados e levam mais tempo.

**Outra observação de Jonah:**

* Deve procurar o “Gargalo”;
* Deve observar quanto tempo gasta em cada processo, em cada máquina;
* Explorar o Gargalo,
* Elevar a produtividade do Gargalo.

Gargalo é qualquer recurso cuja capacidade de produção seja inferior a demanda.

Em outras palavras, o funcionário, ou a máquina que atrasa todo o processo de produção.

Apesar das observações de Jonah, Alex ainda não consegue enxergar claramente quais as decisões que deverá tomar.

No dia seguinte Alex faz uma excursão de escola com seu filho, e como a pessoa responsável por guiar as crianças faltou, Alex terá que guiá-los.

Era uma caminhada de 15 km que levaria 5 horas, ele calculou que fariam 3 km por hora.

Mas durante a caminhada alguns alunos ficavam para traz, então ele descobre que o aluno que estava por último andava mais lentamente, e cada vez que um aluno ficava pra traz, o grupo toda parava e atrasava.

Já estavam caminhando há mais de 2 horas e tinha percorrido apenas 2 km, ou seja, estavam longe de alcançar a meta.

Alex coloca Harby, que era o que caminhava mais lentamente, para frente, mas não adiantou, pois o grupo continuou caminhando de vagar.

Alex chama o grupo e diz que precisam descobrir porque Harby caminhada de vagar, e resolve olhar a mochila dele e descobre que estava mt pesada, Alex distribui o peso com o grupo e a mochila fica mais leve.

Após isso harby passa a caminhar mais rapidamente, e o grupo toda caminhada mais rápido e todos juntos, sem atrasos.

Alex entendeu que Harby era o “Gargalo”, o mais lento da turma.

**Alex se reúne novamente com os gerentes dos setores e determinam 3 passos para se alcançar a Meta (ganhar dinheiro):**

* Aumentar as vendas;
* Cortar as despesas,
* Diminuir os estoques.

Alex expõe a eles, o que ocorreu no passeio com seu filho, para que eles entendessem sobre o Gargalo e pudessem identificar quem era o Gargalo da empresa.

Ele fala novamente com Jonah, que faz uma visita à fábrica para ajudá-lo a solucionar os problemas que foram identificados.

Jonah diz que os Gargalos são quem controlam a produção da fábrica inteira, se ele atrasa, atrasa todo o processo.

**Ele dá alguns indicadores básicos e rápidos:**

* *Qual é área de trabalho que tem a maior pilha de material aguardando o processamento?*

Na máquina NCX10.

Ela é o “Gargalo”.

Ela produz peças mais baratas com mais rapidez, e á única que produz determinadas peças.

A demanda da máquina é maior eu a capacidade de produção, deve se encontrar mais capacidade.

* *Quantas horas em média essa máquina fica parada?*

Entre horário de almoço e troca de turnos, de 4 a 5 horas.

Se descobrirem quem é o Gargalo, cada uma dessas horas poderá ser 1 hora de capacidade a mais que acrescentará em todo o processo da fábrica.

* *Onde é feita a inspeção dos produtos?*

No setor de qualidade.

* *Quanto custa em média cada peça rejeitada?*

De 80,00 e 90,00 dólares.

Ele diz que deve se fazer uma inspeção nessas peças rejeitadas, ou seja, deve passar pelo controle de qualidade antes que elas vão para o Gargalo (NCX10), pois ele deve receber apenas as peças boas.

*A capacidade da Fábrica = a capacidade do Gargalo, então 1 hora perdida pelo Gargalo, é 1 hora perdida no sistema inteiro.*

Diante disso percebem que se deve acelerar o processo da fábrica e o processo do Gargalo.

**Para isso, Alex toma algumas decisões:**

* Aumentou a jornada de trabalho dos colaboradores;
* Passou a ter um controle maior da qualidade das peças, rotulando as peças que estavam boas com etiquetas vermelhas, identificando que elas seriam produzidas 1º, ou seja, passariam direto para o Gargalo, e as que não tivessem com a etiqueta, eram as peças rejeitadas que não passariam pela NCX10.
* Compraram outra máquina num valor menor que produzia as mesmas peças que a NCX10 produzia, fazendo com que tivesse um aumento de 15% na produção.

**No 1º mês alcançaram os primeiros objetivos para chegarem a meta:**

* Aumentaram a produção;
* Diminuíram os atrasos;
* A NCX10 deixou de ser Gargalo,
* Os lucros aumentaram.

**Bill fica sabendo do progresso que a fabrica teve e faz um outra visita a fábrica, e faz as seguintes exigências a Alex:**

* Diminuição dos gastos;
* Aumentar o lucro para mais 15%
* E eliminar totalmente os atrasos.

Alex fica desesperado.

Ao visitar a empresa de um conhecido, ele descobre que a mesma empresa havia feito um pedido anterior que ele estava atraso, fez outro pedido:

* **2 mil modelos da 12 em apenas 2 semanas.**

Alex acredita que essa era a chance da empresa gerar o lucro que Bill pediu, e procura os gerentes dos setores e diz a eles sobre esse pedido.

Eles discutem a possibilidade desse pedido, chegam a conclusão que não será possível fazer as 2 mil peças em  semanas, mas sim 500 peças por semana.

Ele entra em contato com a empresa que aceita a proposta e iniciam a produção.

Alex descobre que o atraso não está só na NCX10, mas sim na fabricação, ou seja, eles usam toda a capacidade de produção da fábrica para produzirem peças que não usam com tanta freqüência e que ficam guardadas no estoque causando custos para armazená-los, e deixam de produzir peças mais utilizáveis.

*Isso está fora da meta, pois se gasta muito dinheiro e ganha menos dinheiro!*

**No 2º Mês alcançam a meta:**

* Reduziu os custos da empresa;
* Diminuiu os estoques;
* Eliminou os atrasos,
* Aumentou os lucros da empresa.

**Fizeram algumas modificações na fábrica:**

* Passam a liberar as máquinas que não são Gargalos para produzirem peças mais utilizáveis;
* Produzem em capacidade maior;
* Concentram a energia da produção nas peças que sairão da fábrica ao em vez de produzirem para o estoque;
* Diminuem os Lotes de estoque, pois isso permite que as peças sejam movimentadas de forma mais rápida pela fábrica;
* Há mais programações e controles das máquinas,
* E treinamentos.

**Com essas modificações conseguiu alcançar mais objetivos para se chegar a meta:**

* A fábrica entra em hiper atividade e o que produzia em 3 semanas passou a ser produzido em 3 três dias;
* Tiveram um aumento de 7% no lucro,
* Entregaram o pedido do Burny 1 dia antes do prazo da entrega;

Devido isso, o próprio Burny resolver ir a fábrica para cumprimentar pessoalmente Alex pelo trabalho, por ter atendido seu pedido usando toda a capacidade da de produção da fábrica.

Porém no fim do 3º mês não conseguiram alcançar o lucro de 15%, apenas de 12%.

Alex se preocupa, mas Bill ao ficar sabendo disso visita à fábrica novamente.

E dá a maravilhosa notícia, que a fábrica não será mais fechada, reconhece que a empresa se torna uma das melhores da história, reconhece o esforço de Alex e oferece uma promoção a ele para cuidar da outra filial que também está com problemas.

**Conclusão:**

Eficiência  ? Utilização plena dos Recursos

Eficácia ?  Atingir os Objetivos Traçados / Almejados

Efetividade ? Junção da Teoria  x Prática

fonte:

http://leriostyle.wordpress.com/2010/05/02/resumo-do-filme-e-do-livro-a-meta/