

## **Atividade**

- 1) Sua tarefa é fazer uma análise crítica, do ponto de vista econômico e O sistema de gestão de materiais da empresa RWZ é adequado? Por que? Justifique a sua resposta fundamentando-se nos objetivos da administração de materiais.
- 2) Caso você fosse o responsável pela avaliação do desempenho financeiro do estoque da RWZ, como você analisaria a situação atual do sistema de estoque dessa empresa e o que sugeriria para melhorá-la?

O diretor-geral da empresa **RWZ Ltda.** ciente das deficiências da sua empresa, que embora o movimento venha crescendo lentamente, nos últimos dois anos, tem tido crescentes dificuldades com pedidos atrasados, custos em elevação e queixas do gerente da fábrica. A fim de remediar esta situação insatisfatória, o diretor-geral decide que deve agir. Como ele e o diretor de produção já passaram dos 60 anos, decidiu contratar um executivo mais moço para gerenciar a produção. Este é um engenheiro de produção e tem também um diploma de Mestre em Administração de Empresas. Ele pode, portanto, ser considerado um gerente profissional. Familiariza-se logo com as áreas problemáticas e procede, então, à coleta de informações relevantes.

O Gerente de Produção pretende usar a informação para guiá-lo na determinação de causas de problemas o que o capacitará formular um plano de ação. Contudo, decide emitir primeiro um relatório, esquematizando as observações e os fatos coletados.

A seguir é dado uma cópia da citado documento.

### **MEMORANDO INTERNO**

**De: Gerente de Produção**

**Para: Diretor-Geral**

### **ASSUNTO: Relatório do Gerente de Produção Sobre os problemas de fabricação**

V.Sa. certamente está lembrado de que no início de minhas atividades declarei que forneceria, dentro de quatro meses, um relatório sobre as operações da empresa. Estou na empresa há quase 14 semanas e submeto este relatório à consideração de V.Sa. Note V.S.a. que o mesmo está dividido em duas partes a saber: Observações Gerais, Áreas Problemáticas.

### **OBSERVAÇÕES GERAIS**

1. Não há coordenação da função de controle de produção. Esta atividade limita-se a uma reunião diária entre todos os encarregados e o gerentes de vendas;

2. Os armazéns de recebimento de Matérias-primas e produtos acabados são um depósito comum e abertos;
3. A determinação dos níveis de estoque de matérias-primas é decidida pelo encarregado dos armazéns gerais;
4. Durante os últimos três anos 50% dos materiais da fábrica foram substituídos, sendo que o restante tem uma média 15/20 anos e foi comprado de segunda mão;
5. Não há Registros aceitáveis da fábrica a não ser aqueles para fins contábeis;
6. Não há armazém de manutenção e a maioria das peças sobressalentes são pedidas na medida das necessidades. Todas as peças sobressalentes de manutenção e material são guardadas no depósito comum.
7. A manutenção da fábrica é apenas corretiva e a lubrificação das máquinas está a cargo dos operadores.
8. Procura-se formar lotes econômicos para transportar seus produtos , dando menor importância a seus estoques.

## **ÁREAS PROBLEMÁTICAS**

1. Alguns pedidos não podem ser iniciados por falta de matéria-prima;
2. Procura-se formar lotes econômicos para transportar seus produtos , dando menor importância a seus estoques.
3. Alguns pedidos do estoque para clientes não podem ser satisfeitos, porque os estoques são insuficientes ou inexistentes.
4. Há Falta de cooperação positiva entre departamentos. No decorrer dos anos, vários empregados parecem ter desenvolvido seus próprios impérios.
5. Não há registros de confiança que indiquem a posição das matérias- primas, estoques de produtos acabados ou pedidos pendentes.
6. Não existe uma estratégia clara quanto a melhoria dos serviços que os clientes irão valorizar e como ligar as operações da empresa àquelas de seus fornecedores e clientes;
7. Alguns operadores atingem até 25% de tempo de espera devido a:
  - (a) Esperando ajustes.
  - (b) Parada de máquinas;
  - (e) Esperando trabalho.
8. Como consequência direta dos tens 1,2,4 e 5, foram recebidas várias queixas de clientes. com relação ao desempenho muito ruim das entregas.
9. O inspetor da fábrica reportou várias vezes que está descontente com:
  - (a) A limpeza de todos os banheiros, paredes e pisos da fábrica e do refeitório.
  - (b) A condição de proteção de certas máquinas.
9. Provavelmente devido a negligências passadas, grandes reparações e renovações serão necessárias brevemente.