Caso 01

MRP – Planejamento de Necessidades Materiais

Altman Alternadores

Altman Alternadores era uma pequena fábrica de alternadores feitos para o mercado de reposição de equipamentos industriais e usados no setor de construção civil. Ao longo dos anos, havia desenvolvido uma reputação de um fornecedor confiável de peças de qualidade, fornecendo para distribuidores que, por sua vez, forneciam para empresas usuárias de empilhadeiras industriais e de equipamento de movimentação de terra. A Altman ou tinha em estoque, ou conseguia produzir as peças a um preço menor do que os fornecedores de equipamentos originais (OEM). A Caterpillar era difícil de encarar, mas a maioria dos outros fornecedores OEM eram relativamente fáceis de bater quando a questão era nível de serviço. Como resultado, as vendas da Altman vinham crescendo a cada ano. Em 1996 a receita bruta foi de quase $27 milhões – nada mal para uma empresa de propriedade de alguns ex-mecânicos do exército que haviam voltado do Vietnam sem nenhum capital.

O melhor vendedor da Altman era Eddie Brown, ou EB como era conhecido no mercado. EB era o que se pode chamar de "consegue-tudo". Se você precisa de algo rapidamente, Eddie é o homem. As vendas de Eddie eram de quase o dobro do segundo melhor vendedor da Altman.

Embora Eddie arrasasse na sua atuação no mercado, era um terror na fábrica. Eddie havia percebido que os trabalhadores da fábrica da Altman detestavam fazer o "picking" das peças para seus pedidos, porque esta atividade reduzia a velocidade de seu trabalho, fazendo com que produzissem menos produtos, o que reduzia seus ganhos, que eram baseados nas taxas de produção. Eddie entendeu que poderia obter trabalho mais rápido da fábrica desde que ele fizesse o "picking" para as ordens. Ele rotineiramente e em pessoa, assegurava que as peças e ferramentas necessárias para o processamento de suas ordens estivessem prontas para processamento. EB conhecia o depósito melhor do que ninguém na fábrica. Ele entrava lá tão freqüentemente que novos funcionários achavam que ele era parte do staff do próprio armazém.

O problema com Eddie é que ele interferia no processo de planejamento da fábrica. A Altman tinha um sistema de recebimento de pedidos relativamente bom, que alimentava diretamente o seu sistema de MRP. Com mais de 60.000 itens ativos, este sistem era essencial para manter a Altman sob controle. Mas não conseguia controlar Eddie.

Por causa das manobras de EB, muitas das ordens dos outros vendedores não estavam ficando prontas nos prazos. Os supervisores de produção estavam, injustamente, ganhando a fama de não conseguirem cumprir seus prazos.

Como uma ex-inspetora do setor de qualidade assegurada, Connie Steele, a nova programadora mestre entendeu o que estava acontecendo. Ele muitas vezes tentava junto a ela expeditar seus pedidos, mas nas vezes que não tinha sucesso, lançava mão de suas rodadas de "picking" matinal.

Mas EB tinha encontrado uma interlocutora à altura. Connie anunciou que nenhum material deveria ser liberado para a fábrica sem uma ordem de "picking" e que todos os pedidos de "picking" seriam emitidas pelo sistema MRP. Ela anunciou solenemente: "não faremos picking de nenhum pedido antes da hora certa".

Eddie ficou perplexo e sentiu que estava perdendo sua vantagem competitiva, decidindo então que não ia aguentar isso por mais tempo. O próprio Sr. Altman, dono da empresa tinha de saber disso.

Como é o caso em muitos problemas em empresas, numa tentativa de resolver o problema, uma reunião foi marcada. Connie, a gerente de materiais, os supervisores de fábrica e EB foram chamados ao escritório do Sr. Altman. Você como um funcionário do setor de administração de produção foi chamado a participar como um observador. Como um dirigente voltado à satisfação do cliente, o Sr. Altman sabia que a empresa não poderia tolerar esta fricção por muito tempo.

Fonte: Melnik & Denzler, 1996 – Operations Management, Irwin McGraw-Hill, New York, p. 840

Altman Alternadores

Perguntas:

1. Quanto eficaz é Eddie como gerente? Como ele consegue as peças para suas ordens, ele parece estar tornando a vida do pessoal da fábrica mais simples e permitindo que as ordens sejam completadas mais cedo. Como suas ações estão de fato afetando a operação do sistema MRP da empresa?

2. Como você convenceria Eddie que ele não deveria interferir na operação do sistema MRP e que ele deveria seguir os programas gerados pelo MRP? E se ele se recusar?

Este documento faz parte do material que compõe o livro:

Planejamento, Programação e Controle da Produção
MRP II / ERP: Conceitos, Uso e Implantação

Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Gianesi, Mauro Caon
Editora Atlas – 4ª edição – 2001
ISBN 85-224-2502-7

Este e outros documentos associados ao livro estão disponíveis em:
http://www.salaviva.com.br/livro/ppcp