

Estudo de Caso – Tomada de Decisão

Uma empresa de porte médio, fabricante de produtos Escolares, tem, em sua linha de produção, uma quantidade específica de itens: caixa de giz, apagadores, lousas verdes e brancas, régua, etc. Esta empresa está localizada no interior do Estado de São Paulo, e atende grandes distribuidoras, centros de distribuição e também pequenas empresas revendedoras de produtos escolares (papelerias, livrarias, etc.).

A empresa atua no mercado há 15 anos e conta, atualmente, com uma carteira de 3.000 clientes cadastrados e cerca de 80% ativos.

A empresa fatura cerca de R\$ 200.000.000,00 brutos mensalmente, gastando cerca de 43% em impostos, encargos e salários. O faturamento desta crescendo, em média, 7,5% ao ano.

Toda a estratégia da empresa para venda e entrega de material e compreende grandes cidades do interior, tais como Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Campinas, Ribeirão Preto, além de outros grandes centros em outros estados (Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, e nordeste).

Os departamentos da empresa não estão integrados. Cada setor e/ou departamento possui equipamentos próprios (comprados no mercado "cinza" e de forma individual), e o processo de desenvolvimento e manutenção dos aplicativos e sistemas de informação são realizados por equipe própria, composta por um analista de sistemas e 3 programadores, dos quais um estagiário.

Muitas das decisões de compra de hardware e software são tomadas pelos responsáveis pelos setores, com as sugestões feitas pela equipe de TI.

Com relação à estrutura da empresa, tem-se um Diretor Administrativo, responsável por toda a área administrativo-financeira, ou seja, RH, toda a equipe de vendas (interna e externa), a área de contabilidade, fiscal, de faturamento e contas a receber e a pagar, além da área bancária. Este Diretor, conta com o apoio de um gerente supervisor.

Na estrutura, há também um Diretor de Indústria (ou Produção) responsável por todos os processos de produção, estoque de matéria prima e de produtos acabados.

A empresa possui, no total, 300 funcionários que trabalham em dois turnos e, nos períodos de "pico", em três turnos, sendo admitidos, para o setor industrial, funcionários temporários.

A maioria dos processos administrativos ainda é realizada à mão ou através de sistema que foi desenvolvido internamente.

Apesar de seu vertiginoso crescimento, a empresa apresenta alguns problemas críticos, tais como: devolução de material por quebra, erro de entrega, o controle de estoque "não bate", existe ainda, grande dificuldade para se emitir relatórios gerenciais e de controle para a direção.

Outro problema que ainda é crítico são os pedidos, ou seja, controle do fluxo desde a digitação até a emissão das notas. Existem ainda problemas nos equipamentos (microcomputadores adquiridos no mercado "cinza"), além de falhas nos procedimentos de backup, além de controles nas versões dos sistemas e também na integração dos sistemas de informação.

Foi contratada uma consultoria externa (você) para indicar soluções para estas questões.

Você deverá utilizar as fases e os estágios de Tomada de Decisão para resolver o caso e entregar a solução.