

## **1.**

### **Introdução.**

#### **1.1.**

##### **Considerações Gerais.**

Esta dissertação abrange um estudo de caso sobre o planejamento e controle de produção em uma fábrica de vacinas, realizado em Bio-Manguinhos, unidade responsável pela produção de vacinas para uso humano da Fundação Oswaldo Cruz.

Como uma instituição pública voltada para atender a demanda de produtos destinados a programa de saúde, cada colaborador desta Instituição tem consciência da importância do seu trabalho para a sociedade, em especial a população mais carente, que depende da assistência do governo.

Após receber em 2002 a certificação da Organização Mundial de Saúde (OMS), a Instituição alcançou um período de crescimento da produção e expansão comercial, conquistando novos mercados. Esse fato proporcionou uma ruptura na relação de dependência entre a Unidade e o Ministério da Saúde, que até então era o único cliente, adquirindo vacinas para o Programa Nacional de Imunização (PNI).

Para atingir a meta da certificação, Bio-Manguinhos iniciou em 1998 um trabalho de adoção de uma política de garantia de qualidade em conformidade com as Boas Práticas de Fabricação (BPF). Foi constituídos um grupo de colaboradores com a responsabilidade de desenvolver e implantar um sistema de garantia da qualidade. Para enfrentar os novos desafios, a unidade qualificou e treinou seus colaboradores tecnicamente e, para reforçar a capacidade de gestão, buscou no mercado novos colaboradores. Todas essas ações buscam o objetivo de assegurar uma melhor capacitação da empresa para atuar em novos mercados, competindo com grandes fabricantes mundiais.

O crescimento para qualquer empresa é um processo muito árduo e de grande risco. Para as Instituições Públicas este processo enfrenta com a descontinuidade da gestão uma restrição maior, pois os cargos de direção são preenchidos por indicação política. Bio-Manguinhos e todas as unidades da Fiocruz escolhem os seus diretores através de um processo de eleição direta, que resulta em uma lista tríplice, que é

submetida à escolha pela presidência da Fiocruz. Este processo de escolha fortalece a unidade e torna possível um planejamento de longo prazo para seus projetos.

A partir do crescimento de Bio-Manguinhos, a logística assumiu uma grande importância dentro do novo cenário, pois embora a unidade tenha tomado alguns cuidados, o hiato entre o processo produtivo e a demanda aumentou, e conseqüentemente surgiram novas demandas para os gestores. Dentre elas, destaca-se a necessidade de desenvolver e implantar um modelo de planejamento e controle de produção, que assegure um atendimento eficaz aos clientes desta Instituição.

Evidenciando esta oportunidade, o estudo desenvolvido nesta dissertação poderá contribuir com uma proposta para o Planejamento e Controle de Produção de Bio-Manguinhos.

## **1.2.**

### **Relevância do problema.**

O crescimento da unidade surpreende a todos, ao mesmo tempo começam transparecer os problemas gerados a partir da expansão comercial e aumento da produção. Para solidificar-se na posição de grande produtor de vacina, a unidade precisa encontrar soluções para os problemas descritos a seguir.

Ao conquistar novos clientes no mercado externo, a unidade passou a ser questionada sobre a disponibilidade de produto para fornecimento, e conseqüentemente um prazo para o possível fornecimento. Com a existência de um hiato entre a área comercial e de produção, a unidade encontra dificuldade para responder aos seus novos clientes. Esta demora levou à perda de pedidos e a possíveis danos na imagem da empresa, que não podem ser bem avaliados. Fica evidente a necessidade de reformular toda a logística interna e garantir, através de um sistema de planejamento e controle da produção, o pleno atendimento da demanda dentro da capacidade produtiva da empresa.

O crescimento da produção, como conseqüência do aumento do número de clientes, começou a enfrentar problemas com o abastecimento de matéria-prima e

com o baixo rendimento em algumas estações de trabalho dentro do fluxo produtivo. Novamente fica clara a fragilidade do planejamento da produção.

O problema descrito torna-se um desafio maior em Bio-Manguinhos, pois envolve a necessidade de aprimorar processos de gestão que até pouco tempo não tinham destaque dentro da empresa.

Para uma instituição pública, a aquisição de matéria-prima para a produção necessita de um prazo médio de 200 dias, pois é necessário realizar as aquisições através de licitações públicas. A escolha do fornecedor não pode ser apenas por critérios técnicos e muitas são as ocorrências de problemas com a qualidade do produto fornecido.

A forma de remunerar os funcionários gera dificuldades para o gestor manter o grupo de colaboradores motivados. Este problema influencia o rendimento da produção e, por consequência, compromete prazos de entrega.

Atrasos na liberação de orçamento e a indisponibilidade de caixa comprometem o processo de aquisição de matéria-prima. A sobra de recurso economizado não pode ser transformada em recurso financeiro depositado em banco; a unidade reinveste este capital em novos equipamentos e em estoque de insumos, pois caso contrário a economia é recolhida ao cofre do tesouro no fim do exercício.

Estas diferenças enriquecem a proposta dessa dissertação, pela importância que esta contribuição pode oferecer à sociedade brasileira e às populações carentes de todo o mundo, que consomem vacinas produzidas por Bio-Manguinhos.

### **1.3.**

#### **Objetivos.**

O objetivo principal dessa dissertação é apresentar um modelo de planejamento e controle de produção para a fábrica de vacinas, que permita à empresa minimizar o hiato entre a produção e a demanda, proporcionando ganhos de produtividade e eficácia. Como consequência do projeto, espera-se atender melhor o cliente e consolidar a conquista de novos mercados.

O objetivo secundário desse trabalho é despertar a empresa para a necessidade de remodelar seus processos internos de gestão diante do novo cenário em que Bio-Manguinhos se posiciona e mudar o modelo tradicional de gestão do Governo Federal, aplicando as melhores práticas de gestão.

#### **1.4.**

#### **Estrutura da dissertação.**

O presente trabalho é apresentado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, a introdução, relata-se o problema que motivou o trabalho, a sua relevância e os objetivos desta tese.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica e conceitos técnicos abordados no estudo.

O terceiro capítulo aborda o mercado de vacinas e em seguida apresenta a empresa onde se identificou o problema. Complementa este capítulo uma descrição do processo produtivo.

No quarto capítulo é detalhado um modelo de programação e controle de produção para ser aplicado por Bio-Manguinhos. Para assegurar o sucesso do projeto, são apresentadas sugestões de melhorias para a gestão de suprimentos e da produção.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais, comparando os objetivos traçados e os resultados esperados com o sistema.

Complementa este trabalho uma lista de anexos e tabelas que tem o objetivo de complementar a base da discussão do problema.