

5.

Conclusões.

De acordo com a proposta relatada na introdução desta dissertação, apresenta-se um modelo híbrido para o planejamento e controle da produção a ser implantado na fábrica de vacinas da Fiocruz. O modelo foi proposto a partir de uma análise das restrições, impostas pelas boas práticas de produção, e pela lei de licitações públicas. Para embasar a opção apresentada, o trabalho envolveu uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado, e uma análise do processo produtivo.

A partir da avaliação do problema que estimulou este estudo, foi estabelecido como objetivo principal a constituição de um modelo de planejamento e controle da produção para a fábrica de vacinas. Como objetivo secundário, a proposta é estimular a unidade a remodelar os processos de gestão, em especial os responsáveis por suprimentos de matéria-prima e supervisão de produção, que têm forte impacto sobre a produtividade dos processos produtivos.

O desenvolvimento deste trabalho encontrou como maior dificuldade as restrições impostas pela lei de licitações, o que dificultou aplicar as melhores práticas de PCP em Bio-Manguinhos. A dependência da aquisição de insumos através do processo de licitações demanda um tempo de espera incompatível com os procedimentos de redução de estoque. Ao mesmo tempo, assegurar a qualidade do insumo fornecido através do mesmo processo licitatório é uma tarefa que envolve sorte, pois nem sempre o fornecedor é conhecido. Os problemas quanto ao fornecimento ainda têm reflexo na qualidade do insumo, pois na maioria das aquisições, o critério de classificação é definido pelo menor custo em detrimento de qualidade.

Durante o processo de revisão bibliográfica, ficou evidente que a unidade deve adotar uma estratégia que opte pela otimização da capacidade produtiva e ao mesmo tempo direcione a produção para atender a demanda do mercado. Com a conquista do mercado externo para a vacina contra febre amarela, a demanda aumentou e se aproximou da capacidade de produção. Diante deste cenário a opção em adotar a estratégia de otimizar se mostrou ainda mais oportuna. Porém, não basta

otimizar o planejamento da produção, sem enfrentar o desafio de fornecer os insumos necessários na hora certa. O MRPII complementa a opção de otimização, gerando um planejamento adequado para os materiais e outros recursos produtivos.

Conhecer a instituição foi fundamental para entender as razões de se trabalhar com um nível de estoque de matéria-prima tão elevado, pois esta opção é a única neste momento capaz de contornar o longo tempo de duração do processo de aquisição de matéria-prima.

A composição do modelo híbrido contribuirá com o objetivo principal de capacitar a unidade para melhor atender seus clientes, sendo assim, foram definidos índices para atendimento dos clientes para os próximos três anos, período este necessário para que a unidade absorva todas as contribuições do modelo.

Ainda durante a produção desta dissertação, verificou-se a necessidade de ampliar a comunicação entre o departamento comercial e o setor de planejamento e controle de produção, como um importante passo para agilizar a tomada de decisões que interferem na eficácia e eficiência do atendimento do cliente. Outra oportunidade aparente é aproximar o PCP e a divisão de suprimentos sob a gestão de um departamento de logística. Com a proposta da fusão acredita-se que surgirão as condições mínimas para a unidade iniciar a formação de uma cadeia logística, com a expansão até o primeiro nível de fornecedor. Esta prática tem como objetivo principal assegurar a pontualidade e qualidade no fornecimento de matéria-prima.

As sugestões para o desenvolvimento das áreas de suprimentos e supervisão de produção devem estimular uma análise mais detalhada dos processos. Este é o objetivo secundário deste trabalho, o que poderá estimular novas contribuições através de outras dissertações. A simulação apresentada no final deste trabalho é parte do planejamento da produção de 2006, e será a base para a avaliação do modelo proposto.

A produção em grande escala dentro do ambiente público é desafiadora, e necessita de apoio e flexibilidade na lei de licitações para alcançar rendimentos semelhantes ao setor privado, por esta razão, ela só se justifica quando visa a atender a um objetivo estratégico nacional.