

Otimização do Estoque de Materiais em uma Planta Farmacêutica

Logo no início do Projeto de Excelência Operacional o Cliente apresentou uma situação problemática de superlotação do depósito, materiais em armazém de terceiros, enquanto outros estavam parados no porto sem liberação por falta de espaço. Um valor estocado em MP/ME em torno de R\$ 22,5 milhões, sendo R\$ 15 livre e R\$ 7,5 milhões em quarentena. Custos com armazenamento em terceiro e taxas de armazenagem excessivas sendo pagas no porto. Ao mesmo tempo que havia várias rupturas na produção por desabastecimento, o que causava muita variação no ritmo produtivo e no abastecimento de produtos acabados.

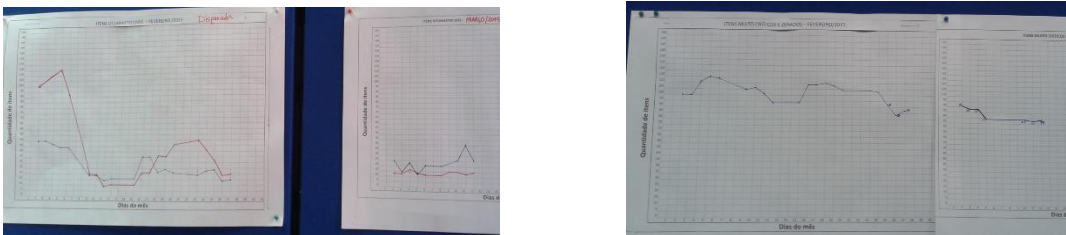
Identificada a situação atual, avaliou-se o sistema de trabalho para reposição de materiais. Tratava-se de um sistema tradicional de MRP, com plano de produção congelado para 3 meses, rodada mensal de avaliação da necessidade de materiais, com emissão de requisições.

Vários pontos contribuíam para essa situação:

- Fraca visão de demanda real;
- Plano de produção descolado, portanto, da demanda real;
- Congelamento do Plano para atender as necessidades do sistema;
- Acúmulo de requisições e de Compras, nas rodadas de plano, por questões ligadas ao sistema e às políticas internas;
- Fraca negociação com os Fornecedores nos parâmetros de Lead Time de Reposição, tamanho de lote e Intervalo de Reposição, pela baixa compreensão de seus impactos sistêmicos no estoque.

Fizemos um trabalho conjunto com as áreas Comercial, PCP e Suprimentos:

- Discutimos a demanda real para melhor entendimento;
- Eliminamos o congelamento de plano;
- Discutimos os parâmetros de Fornecedor que se afastavam das nossas necessidades;
- Parametrizamos um supermercado de Materiais (Programação Puxada) com requisições diárias;
- Treinamos as pessoas;
- Implantamos um sistema diário de acompanhamento com gestão visual;



Gestão Visual diária de Materiais

Após 6 meses de implantado o sistema o Estoque de Materiais já era de R\$ 12,5 milhões, sendo R\$ 10,1 livre e R\$ 2,4 em quarentena, ainda com possibilidade redução de aproximadamente mais R\$ 3 milhões em mais 6 meses. As rupturas caíram drasticamente, o estoque do porto foi eliminado e a armazenagem em terceiros também.

