

FARN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE - FARN**

DIOGO BEZERRA ALMEIDA DOS SANTOS

REDEFINIÇÃO DO PROCESSO DE SUPRIMENTO DA CASSI

**NATAL
2007**

FARN

DIOGO BEZERRA ALMEIDA O SANTOS

REFINIÇÃO DO PROCESSO DE SUPRIMENTO DA CASSI

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador (a): Fabrícia Abrantes Rocha, M.Sc

NATAL
2007

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Santos, Diogo Bezerra Almeida dos

Redefinição do processo de suprimento da CASSI / Diogo Bezerra Almeida dos Santos. – Natal: FARN, 2007.

44f.

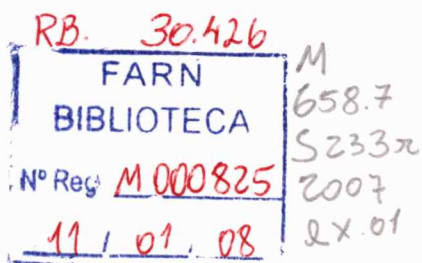
Orientador: Fabrícia Abrantes Rocha (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Materiais – Monografia. 2. Logística Empresarial – Monografia. 3. Processo de Suprimento – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.7



DIOGO BEZERRA ALMEIDA DOS SANTOS

REDEFINIÇÃO DO PROCESSO DE SUPRIMENTO DA CASSI

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Nalatense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte aprovada no dia ____/____ de 2007 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Fabrícia Abrantes Rocha, M. Sc
Orientadora



Flávio Emilio Cavalcante, M.Sc
Membro Examinador

Marcílio Rodrigues de Oliveira, M.Sc
Membro Examinador

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo, avaliar e propor sugestões para a melhoria do processo de suprimentos existente na CASSI/RN. O trabalho apresenta uma pesquisa que constitui um estudo de caso de natureza descritiva, focado na área de Administração de Materiais, destacando o processo de suprimento de compras, trabalhando com as problemáticas encontradas. O levantamento de dados foi realizado através de técnicas de observação direta, entrevistas informais com os funcionários do setor de compras, análise documental e captação de dados obtidos no sistema de informação da empresa. O diagnóstico situacional apresentou alguns aspectos críticos, relacionados a falhas no repasse dos distribuidores, atrasos nas entregas dos fornecedores, falha de controle no estoque e falta de controle nos pedidos. Para resolver a problemática observada, fez-se um levantamento de dados, analisando os quatro últimos meses do processo de compras da CASSI. Todas as informações foram coletadas, analisadas e posteriormente aplicadas a métodos de controle de compras, que serviram de base para aplicação em todo o setor da empresa. A pesquisa desenvolvida justifica-se por analisar e propor alternativas e/ou sugestões, onde a troca de conhecimentos práticos, por parte da empresa e teóricos, por parte do aluno, proporcionará a aplicação da melhor estratégia para redefinir o processo de suprimento da empresa citada, resultando na melhoria das suas atividades empresariais.

Palavras Chave: Administração de Materiais processo de Suprimento

ABSTRACT

The present work had as objective, to evaluate and to consider suggest for the improvement of the existing process supplements in the CASSI/RN. The work presents a research that constitutes a study of case of descriptive nature, focus in a of Manages of Materials, detaching the process and supplements of purchases, working with problems found. The data-collecting was carried through of observes direct, informal interviews with the employee of the sector of purchases, analysis documentary and catch of data gotten in the system of it informs? of the company. The situational diagnosis presented some review aspects, related the imperfections in the view of the deliverers, delays in the deliveries of the suppliers, imperfection of control in the supply and lack of control in the order. To decide problems observed, a data-collecting became, analysing the last four months of the process of purchases of the CASSI. All information had been collected, analysed and later applied the method of control of purchases, that had served of base for apply in all the sector of the company. The developed research is justified for analyze and considering alternatives and/or suggest, where the exchange of practice knowledge, on the part of the company and theory, of the pupil, to provide it applies of best strategy to redefine the supplements process of the cited company, resulting in the improvement of its enterprise activities.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA	09
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	10
1.3 OBJETIVOS	12
1.4. JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEORICO	14
2.1 Administração de Materiais: uma visão introdutória	14
2.1.1 Objetivos e responsabilidades da Administração de Materiais	15
2.1.2 Estrutura Organizacional da Administração de Materiais	16
2.1.3 Evolução do Conceito: Logística Empresarial	17
2.2 ESTOQUE	18
2.2.1 Curva Dente de Serra	20
2.2.2 Apresentando os Sistema de Controle	21
2.3 COMPRAS	24
2.3.1 Processo de Pedido	25
2.3.2 Selecionando um Fornecedor	26
3.METODOLOGIA	28
3.1 TIPOS DE PESQUISA	28
3.2 ÁREA DE ABRAGÊNCIA	28
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	29
3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS	29
4 RESULTADOS DO TRABALHO	30
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	30
4.1.1 Atuação do Setor de Compras da CASSI: uma visão geral	30
4.1.2 Falta de Controle nos Pedidos	31
4.1.3 Falha no Repasse dos Distribuidores	33
4.1.4 Atrasos nas Entregas dos Fornecedores	35
4.1.5 Falta no Controle dos Estoque.	36

4.1.6 Falha no Controle das Devoluções de Medicamentos	37
4.2 PROPÓTA TÉCNICA	38
4.2.1 Estabelecendo o Controle dos Pedidos Emitidos para os Beneficiários	38
4.2.2 Trabalhando o Suprimento junto aos Fornecedores	39
4.2.3 Padronizando as Entregas dos Fornecedores	39
4.2.4 Melhorando o Controle do Estoque	40
4.2.5 Aperfeiçoando as Devoluções	41
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
6 REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

A Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) é uma empresa de autogestão em saúde, com 60 anos de existência, demonstrando mais de meio século de experiência em saúde. São mais de 700 mil usuários, divididos em dois planos: Plano de Associados e CASSI família. As 11 Unidades Regionais e as 11 Unidades Estaduais, instaladas nas principais capitais do País, proporcionam atendimento acolhedor e diferenciado.

O presente trabalho aborda uma análise desenvolvida no setor de Compras da CASSI, abrangendo o processo propriamente dito, face aos problemas relacionados ao atendimento dos clientes, bem como as falhas evidenciadas junto ao relacionamento com o fornecedor.

Na verdade, pode-se destacar que o Setor de Compras vem recebendo maior destaque na atuação de uma empresa, pois relaciona o suprimento físico, ou seja, planejar a reposição do estoque e, assim, deixá-lo disponível aos clientes, mas dentro de custos aceitáveis. Para tanto, exige que se tenha um processo de controle efetivo, isto é, entradas e saídas devem ser avaliadas para que se possa chegar em um fluxo contínuo, sem fragilidades, que finda por expor os itens.

A composição do projeto obedece: caracterização da empresa, enfocando um breve relato acerca da organização; situação problemática, evidenciando os pontos críticos levantados; objetivos, explicitando o propósito geral da pesquisa e as etapas que foram desenvolvidas; referencial teórico, apresentando uma revisão bibliográfica centrada na temática; metodologia, definindo o tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados; resultados do trabalho, ou seja, diagnóstico situacional, proposta técnicas e conclusões obtidas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI) foi fundada em 27 de janeiro de 1944 por um grupo de funcionários do Banco do Brasil (BB), com objetivo de ressarcir as despesas de saúde dessa população. Nestas seis décadas, a empresa experimentou grande desenvolvimento, tornando-se uma das maiores instituições sem fins lucrativos, administradora de planos de saúde do país.

Considerando o presente estudo tem-se a CASSI/RN, atualmente localizada na Avenida Rodrigues Alves 766, Tirol, Natal/RN. Possui 49 funcionários, sendo 37 integrando o quadro próprio. Apresenta como visão ser a “referência em soluções e sistema de saúde”; como missão, busca “assegurar atenção integral à saúde para uma vida melhor”. Mas, como efetivamente funciona?

A CASSI, como é uma caixa de assistência dos funcionários do BB, é restrita aos seus usuários. O seu plano se divide em: Associado e Cassi Família. O plano de Associado cabe aos seus funcionários de qualquer categoria, incluindo os aposentados, podendo incluir nesse plano cônjuges ou companheiros e filhos. Já o plano CASSI Família foi criado em 1997 para atender reivindicações dos associados que gostariam de ver assistidos seus familiares não pertencentes ao Plano de Associados. Dessa maneira a cobertura do plano é ampliada, podendo fazer parte parentes de até 3º Grau, além de ex-funcionários do BB e da CASSI, ex-cônjuges, etc.

A CASSI, além de fornecer as coberturas tradicionais (consultas, exames, internações) aos seus associados, também pode dispor de auxílio para transplante de órgão; colocação de órteses e próteses; atenção completa a saúde mental; UTI aérea e terrestre; tratamento diferenciado para portadores de deficiência; abono de aparelhos e objetos com finalidade médica para uso domiciliar; abono de materiais e medicamentos de uso domiciliar para pacientes com doenças graves, crônicas ou degenerativas,

etc. Ainda podem ser destacadas algumas coberturas assistenciais, como: fisioterapia, despesas com doadores vivos de transplante, transplante de órgão, etc.

Como a Cassi é uma empresa de autogestão, ela não tem âmbito competitivo como as demais empresas, buscando sempre atender com os seus princípios: Solidariedade no Corpo Social, Ética nos negócios, Integridade, Equidade, entre outros. Logo, sempre em busca da melhoria para os seus participantes.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A CASSI dispõe de vários tipos de serviços para os seus participantes. Um deles consiste na Central de Medicamentos, que tem o propósito de colocar a disposição dos participantes do Plano de Associados e seus dependentes de 1º grau os medicamentos que eles irão usar de forma contínua.

Em linhas gerais pode-se destacar que a Central de Medicamentos é um programa que abona, de 70% a 100%, os medicamentos utilizados pelos participantes do plano, sendo 100% os medicamentos de alto custo. Assim, para que possam utilizar esse programa, tem que ter aderido ao Plano de Associados e comprovar a utilização dos medicamentos de forma contínua.

Para poder, então, disponibilizar os medicamentos, a Central de Medicamentos trabalha segundo o sistema Just in time, ou seja, o item é adquirido quando existe demanda, considerando a necessidade dos seus participantes.

Portanto, a realidade da empresa CASSI, quando realizada uma análise da Central de Medicamentos, permite destacar alguns pontos problemáticos:

- Falhas no repasse dos distribuidores: quando é passada a cotação diariamente não é difícil encontrar falhas nos pedidos, podendo vir

medicamentos trocados, errados ou até não vir o medicamento exigido. Essas falhas podem existir em decorrência de diversos fatores, como um erro de digitação, falta de atenção, erro no momento do processamento do pedido ou simplesmente envio errado por parte do próprio fornecedor. O fator mais agravante é que a CASSI não apresenta controle destas ocorrências, deixando claro que não há um mecanismo de controle;

- Atrasos nas entregas dos fornecedores: como a Central de Medicamentos passa cotações diariamente e existe um prazo para entregas de até 5 dia úteis dos medicamentos, quando os fornecedores atrasam afeta este prazo disposto pela central. Esse hoje pode não ser o fator mais crítico, ocorrendo, principalmente, diante das faltas no primeiro fornecedor. Com isso, tem-se que buscar outros fornecedores e as vezes em um único pedido tem-se que utilizar cerca de 5 fornecedores diferentes, sempre chegando em diversas horas do dia, ocasionando a espera para preencher aquele pedido;

- Inexistência de controle nas devoluções de medicamentos: em se tratando de medicamentos, eles podem ser mudados/trocados por vários motivos pelos médicos aos participantes. Assim, os medicamentos que não vão ser mais utilizados pelos participantes são devolvidos à CASSI, originando um estoque; nestes casos, o participante fica com um crédito, podendo ser usado diante da realização de um novo pedido. Entretanto, as vezes esses medicamentos são repassados a outros participantes, mas não existe esse controle do repasse. O descontrole é tanto que não dá para definir com qual frequência isso ocorre; é sempre muito relativo. Há semanas que se tem algumas devoluções e outras não. Na maioria das vezes esses medicamentos são devolvidos devido o participante não se dar bem com o medicamento, ou pelo ajuste do médico de uma nova miligrama, ou por ainda o médico suspender o uso daquela medicação;

- Falta de controle no estoque: como existem compras diárias, as chances de erros dos fornecedores são grandes. Assim, pôde ser visto que os medicamentos que são comprados errados ou quando surgem trocas de miligrama, por exemplo, eles acabam sendo acumulados no estoque, até que

surja um outro participante que use tal medicamento. Entretanto, não existe esse controle e as vezes os medicamentos no estoque acaba passando despercebido, ocasionando avarias e, conseqüentemente, perdas;

- Falta de controle nos pedidos: quando o participante vai solicitar um medicamento na CASSI, ele só pode efetivar o processo com um pedido mínimo para 60 dias. Porém, não existe esse controle, acarretando que o participante pode aparecer e pedir o medicamento várias vezes, sem que seja percebida por parte da administração. Isso demonstra a fragilidade do processo.

Diante os problemas abordados, torna-se oportuno o questionamento: que ações devem ser implantadas no processo de compras tendo em vista um controle mais efetivo?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste em redefinir processos relacionados às rotinas do Setor de Compras, de maneira a se ter um controle mais efetivo. Para tanto, se fez necessário:

- Levantar o processo de suprimento adotado;
- Avaliar os fornecedores atuais;
- Analisar fluxo de mercadorias, em termos dos controles efetuados;
- Formalizar processo relacionado ao suprimento e controle do estoque.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um estudo bem desenvolvido, diante de um diagnóstico situacional consolidado, fruto de um levantamento de dados real, ocasiona otimização do processo, face às ações traçadas. Neste direcionamento pode-ser

ressaltar a importância da pesquisa para a Central de Medicamentos. As mudanças propostas tendem a viabilizar a redução de custos, fator que é buscado constantemente pelas empresas.

Ainda convém destacar que a cada dia que passa, a indefinição de um processo relacionado ao suprimento e controle de estoque ocasiona transtornos, sobretudo diante do não atendimento das necessidades dos clientes, os quais não podem esperar. Dessa maneira, desenvolver ações em busca da otimização das atividades torna-se oportuno.

Por fim, o acesso às informações foi concedido, demonstrando a viabilidade da pesquisa, sem esquecer do interesse demonstrado na efetivação das propostas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse projeto de estudo, ter-se-á uma abordagem acerca da Administração de Materiais e seu campo de atuação, realizando um direcionamento para o subsistema de Compras, foco principal da pesquisa, de maneira a proporcionar suporte a concepção do diagnóstico situacional e, posteriormente, na estruturação da proposta técnica.

2.1 Administração de Materiais: uma visão introdutória

A Administração de Materiais é uma área que vem apresentando importância na estrutura organizacional, face a sua responsabilidade de gerenciar os itens circulantes, provendo melhores condições para que o produto certo chegue ao destino correto, nas condições especificadas.

De acordo com Dias (1993, p. 11) Administração de Materiais é a “compreensão melhor do fluxo contínuo dos materiais, as relações tempo-estoque na produção e na distribuição e os aspectos relativos ao fluxo de caixa e controle de materiais”.

O fluxo de materiais pode ser explicado como o deslocamento da mercadoria do fornecedor ao cliente. Para tanto, se tem a troca de informações entre os canais de distribuição para que se possa ter o deslocamento do item.

Com isso Dias (1993, p. 12) destaca também que a Administração de Materiais “compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessas atividades com a demanda de produtos e serviços da empresa. Desse modo, somando esforços de vários setores, que, naturalmente, apresentam visões diferentes”.

Portanto, a Administração de Materiais relaciona-se a diversos setores de uma empresa, com o objetivo de realizar as atividades destes, tornando o fluxo uma continuidade, sem interrupções.

Segundo Gurgel (2002) a Administração de Materiais é um “processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoques de produtos semi-acabados, acabados e do fluxo de informações a eles relativos, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes”.

Com isso a Administração de Materiais relaciona-se ao conjunto de processos e de atividades de uma empresa que serve para melhorar o desenvolvimento dos departamentos envolvidos, diante do fluxo de produtos, atendendo a todas as necessidades e as exigências dos clientes.

2.1.1 Objetivos e responsabilidades da Administração de Materiais

Para melhor entender a atuação da Administração de Materiais, se faz oportuno destacar seus objetivos e responsabilidades, pois permitirá identificar o processo que integra a área.

Na visão de Ballou (1993, p. 61)

o objetivo da Administração de Materiais deve se prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável ao custo mínimo. Com a responsabilidade de agregar o suprimento e a distribuição dentro do possível numa única organização para melhorar a coordenação das atividades e diminuir o custo administrativo.

Com isso entende-se, que os objetivos da Administração de Materiais tem haver com os bens necessários que devem estar sempre disponíveis no instante correto, para atender e estar de maneira adequada para as necessidades da empresa.

2.1.2 Estrutura organizacional da Administração de Materiais

A estrutura organizacional, em linhas gerais, refere-se a maneira como os departamentos e setores encontram-se definidos na empresa, considerando a hierarquia.

Para Dias (1993), não existe uma estrutura única: cada empresa deve definir a organização de acordo com suas políticas e diretrizes.

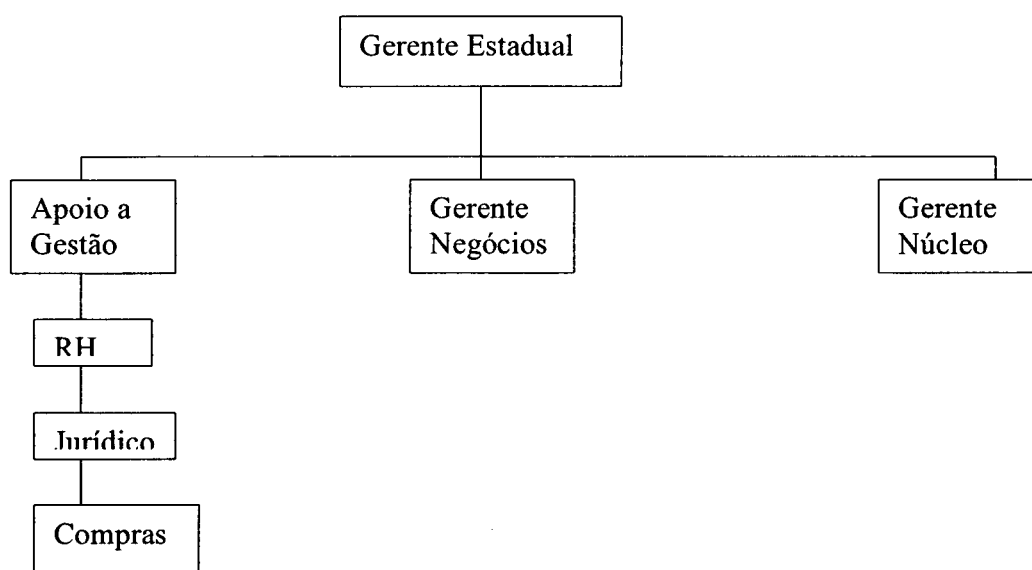


Figura 1: Organograma CASSI

Fonte: CASSI / 2007

2.1.3 Evolução do conceito: Logística Empresarial

Diante das transformações ocorridas no cenário empresarial, o conceito da Administração de Materiais sofreu mudanças, direcionando-se à Logística Empresarial, pois o propósito era assegurar o fluxo de materiais até o consumidor final.

Conforme relatos de Ballou (1993, p. 17), a Logística Empresarial “estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.”

A Logística Empresarial associa estudo e administração dos fluxos de bens e serviços e da informação associada que os põe em movimento, tornando sempre disponíveis, nas melhores condições, ou seja, tempo, prazo, agilidade e qualidade. Portanto, pode-se destacar que é uma atividade que apresenta uma complexidade, pois o gerenciamento do estoque deve acontecer de maneira a atender a demanda, mas com níveis adequados, para que não se tenha uma elevação dos custos.

De acordo com Bowersox , Closs (2001, p. 23), a Logística Empresarial é um “esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. Sendo para servir e satisfazer às necessidades dos clientes, facilitando as operações relevantes de produção e marketing”.

Neste sentido, a Logística Empresarial busca tornar disponível todos os tipos de produtos e serviços, da maneira mais adequada, no menor tempo possível, atendendo todas as necessidades dos clientes. Assim, enfatiza-se que consiste em uma extensão da Administração de Materiais, apresentando as atividades de suprimento físico e distribuição física, ou seja, engloba o gerenciamento do fluxo de materiais desde sua origem, junto ao fornecedor, até sua entrega no mercado, diante do atendimento das necessidades dos consumidores. Logo, faz-se oportuno entender o significado do estoque.

2.2 ESTOQUE

Hoje é impossível falar de Administração de Materiais e não falar de estoques. O seu controle apresenta importância significativa para uma empresa sobreviver, para que não permaneça de forma inativa, atuando sem depender dos fornecedores por algum período. Portanto, de forma direta, nada mais é que uma reserva que uma empresa tem, para se manter em funcionamento, diante do período de ressuprimento ou variações de demanda no mercado.

Segundo Dias (1993, p. 23), a função da administração de estoques é justamente maximizar este efeito lubrificante no feedback de vendas não realizadas e o ajuste do planejamento da produção. Simultaneamente, a administração de estoque deve minimizar o capital total investido em estoque, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. O objetivo, portanto, é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.

O estoque pode ser visto como um “amortecedor” entre a demanda e a oferta, ou seja, existe para permitir o atendimento das necessidades dos clientes, considerando o tempo de ressuprimento estabelecido pelo fornecedor, associado ao fator distância, pois nem sempre se pode trabalhar sem itens estocados, já que existe o fator tempo.

Segundo Dias (1993, p. 29), “existem diversos aspectos de estoque que devem ser especificados, antes de montar um sistema de controle de estoque. Os principais tipos de estoques encontrados em uma empresa industrial são: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados e peças de manutenção.”

Percebe-se que os estoques podem ser classificados em várias categorias. Assim, o gestor deve proceder a esta divisão e entender o

comportamento de cada tipo, o que irá influenciar na determinação das quantidades adequadas, visando garantir o pleno funcionamento das atividades e, conseqüentemente, o atendimento das necessidades dos clientes.

Segundo Dias (1993, p. 30), Matérias-Primas “são os materiais básicos e necessários para a produção do produto acabado; seu consumo é proporcional ao volume de produção. Em outras palavras pode-se dizer que matérias-primas são todos os materiais que são agregados ao produto acabado.”

Matéria-prima consiste no item na sua forma bruta, ou seja, que ainda não sofreu nenhuma transformação. Assim, são os insumos básicos.

De acordo com Dias (1993, p. 30) produtos em processo correspondem a “todos os materiais que estão sendo usados no processo fabril. São em geral, produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio intermediário de produção.”

Os produtos em processos são os itens que não são mais matérias-primas mais ainda não constituem os produtos acabados, ou seja, são os itens que já sofreram algum tipo de transformação, mas que não atingiram o formato final.

Na visão de Dias (1993, p. 31), “o estoque de produtos acabados consiste em itens que já foram produzidos, mas ainda não foram vendidos. A programação de produção é feita com o objetivo de colocar à disposição um número suficiente de produtos acabados, para satisfazer a demanda pela previsão de vendas.”

Integra o estoque de produtos acabados os itens que já estão disponíveis a revenda, tendo chegado a seu estágio final de transformação.

De acordo com Dias (1993, p. 31), “o custo de interrupção da produção é constituído das despesas correspondentes à mão-de-obra parada, ao equipamento ocioso, ao prazo de entrega adiado e à própria perda ocasional de encomenda, quando não do cliente.”

Neste sentido percebe-se a importância do estoque de peças de manutenção, pois a sua falta ocasiona paralisação no ciclo produtivo e, conseqüentemente, ocasionará uma falta no atendimento das necessidades dos clientes.

Logo, diante do entendimento acerca dos estoques, pode-se questionar: como eles são repostos? Como identificar a necessidade de realizar o suprimento físico?

2.2.1 Curva Dente de Serra: a identificação do ponto de pedido

A Curva Dente de Serra consiste em uma das representações mais características da Administração de Materiais, pois permite visualizar o momento mais oportuno para realizar a compra, ou seja, o ponto de pedido, além dos níveis de estoques, representados pelos valores máximos e mínimos.

Na visão de Dias (1993, p. 56), a Curva Dente de Serra “é a representação da movimentação (entrada e saída) de uma peça dentro de um sistema de estoque pode ser feita por um gráfico, tentando mostrar o tempo decorrido para consumo daquele produto para a quantidade que é existente.”

Assim, a Curva Dente de Serra tenta mostrar para o administrador o nível dos produtos (entradas e saídas) e como está a movimentação destes, considerando o intervalo de tempo.

2.2.2 Apresentando os sistemas de controle de estoque

Entender os sistemas de controle de estoque presentes na teoria é essencial para poder definir um modelo mais adequado a realidade da empresa, pois estará diretamente vinculado a definição do dimensionamento dos níveis de materiais. Assim, está deve apresentar-se em conformidade com a política e diretriz seguida pela organização.

Para Dias (1993), diversos tipos de sistemas podem ser usados para prover o controle dos itens. Assim, destaca: sistema duas gavetas, sistema das revisões periódicas, sistema dos máximos-mínimos, sistema MRP e ainda a filosofia just in time.

Ainda conforme relatos de Dias (1993), o Sistema de Duas Gavetas pode ser considerado como um método mais simples de controlar os estoques, sendo recomendável para os itens classe C, ou seja, aqueles que apresentam pequena representatividade no estoque, quando do seu investimento.

Esse sistema funciona a partir de duas gavetas ou caixas: uma maior e outra menor. Na primeira, é acondicionada uma quantidade estimada para atender as necessidades durante o fluxo normal; na segunda tem-se a acomodação de uma quantidade destinada a cobrir o consumo durante o tempo de ressuprimento mais uma quantidade de segurança. Assim, as requisições são atendidas através da caixa maior; quando esta fica vazia, é sinalizado o momento de realizar a compra; o consumo passa a ser atendido pela caixa menor. Quando o fornecedor entrega as mercadorias, é feita a reposição da caixa menor, primeiramente, e, em seguida, tem-se a reposição da caixa maior. O fluxo volta a ser atendido a partir da caixa maior.

Para Pozo (2001), o sistema das Duas Gavetas não é uma alternativa viável, pois não se tem o conhecimento da quantidade existente em estoque. Na verdade, percebe-se que o gestor passa a ter um controle visual dos níveis de estoque, fragilizando a operação, sobretudo diante de itens representativos.

Para Dias (1993) ainda pode ser destacado o sistema dos Máximos-Mínimos, ou seja, modelo que apresenta um relacionamento direto com a Curva Dente de Serra: neste caso, tem-se estabelecido o ponto de pedido e o lote de compra com valores fixos; o tempo passa a ser variável, dependendo do consumo do item.

O modelo dos máximos-mínimos já permite um controle mais efetivo do estoque. As dificuldades consistem em estabelecer um nível de consumo e pelas variações do tempo de reposição.

Para Dias (1993) o sistema dos máximos-mínimos já imprime uma maior precisão, quanto ao controle exercido sobre o estoque. As quantidades são controladas em termos da sua movimentação, ou seja, a medida que se tem a baixa do estoque se chegará a um momento que irá sinalizar a necessidade de efetuar a reposição do estoque.

Assim, pode-se dizer que este modelo apresenta uma semelhança com a Curva Dente de Serra. O fator a ser questionado é se trabalhar com o lote fixo de compra, pois a tendência esboçada no mercado é a oscilação de consumo.

Na prática, o sistema dos máximos-mínimos pode ser adotado com algumas ressalvas, a exemplo de estabelecer um período para revisão dos lotes de compra, de maneira que se possam adequar as quantidades à previsão de demanda.

Outro sistema de controle de estoque consiste nas Revisões Periódicas, que tem o seu tempo de ressuprimento feito de forma fixa, variando os lotes de compra, ou seja, a quantidade exigida é variável, dependendo do outro pedido, mas sempre seguindo um cronograma de pedidos em tempos fixos.

Para Dias (1993), o sistema das revisões periódicas é o inverso dos máximo-mínimo, ou seja, tem-se a definição de datas fixas, variando-se o lote de compra. O grande desafio consiste em definir um planejamento adequado, de maneira a não existir compras emergenciais, o que vem a elevar os custos.

Segundo Ballou (1993, p. 226), “a idéia de just-in-time é suprir produtos para linha de produção, depósito ou clientes apenas quando eles são necessários. Se a necessidade de material ou produtos e os tempos de ressuprimentos são conhecidos com certeza, pode-se evitar o uso de estoques.”

O Just-in-time tenta explicar a falta da necessidade do estoque nas empresas, mostrando que é possível produzir sem estoques. Assim, os pedidos são feitos somente nas quantidades suficientes para atender os seus clientes, tendo com certeza todo o conhecimento do tempo de ressuprimento.

Na visão de Bowersox e Closs (2001, p. 326), “Just-in-time é o método de administração de materiais que procura organizar as entregas de fornecedores nas datas em que os materiais são necessários nas linhas de produção, visando alcançar investimentos zero em estoques ociosos.”

Com isso, o Just-in-time tenta trazer os estoques zero, ou seja, a produção passa a ser baseada de acordo com as necessidades do mercado e do cliente, fugindo da regra de grandes estoques parados na empresa, sem criar nenhum tipo de capital.

De acordo com Bertaglia (2003, p. 365), “o just-in-time é basicamente um conjunto integrado de atividades cujo objetivo é fabricar altos volumes de produção usando em estoque mínimo de matéria-prima, material de embalagem, estoque intermediário e produtos terminados.”

O just-in-time é um método desenvolvido para facilitar e satisfazer a demanda para o consumidor, produzindo de acordo com a demanda, sem causar danos à empresa.

Diante desse entendimento acerca dos sistemas de controle de estoque tem-se a abordagem do subsistema de Compras.

2.3 COMPRAS

A função Compras é um subsistema da Logística que tem a responsabilidade de providenciar a aquisição dos itens para repor o estoque e, assim, conseguir atender as necessidades do mercado.

Segundo Dias (1993, p. 259),

a função compras “é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-los quantitativamente e satisfazê-los no momento certo com as quantidades corretas, verifica se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar o armazenamento.”

A função Compras é muito importante na empresa, pois desenvolve uma operação objetivando conseguir a qualidade desejada dos produtos, no menor tempo, de maior qualidade o mais baixo preço possível.

Já Bertaglia (2003, p. 27) a função compras tem como “finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços”.

É um processo de aquisição que inclui a seleção de fornecedores, contratos de negociação e as decisões que envolvem compras localizadas ou centralizadas. Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar, ou seja, é um processo estratégico, envolvendo custo, qualidade e velocidade de resposta.

Com isso, a função compras envolve um trabalho considerado burocrático e minucioso, impactando na necessidade de ter cuidado e verificação, estando relacionada às atividades de recebimento e distribuição de materiais para os seus clientes.

Segundo Bertaglia (2003, p. 159), “o processo de suprimentos ou obtenção de materiais tem papel fundamental na busca de excelência, tanto em organizações produtivas como em organizações de serviços. Ele inclui decisões de escolha de fornecedores, elaboração de contratos de fornecimento, definição de compras centralizadas ou locais.”

Portanto, o processo de suprimentos vai desde o contrato com o fornecedor, passando pelo processo de pedidos e chegando a resolução dos pedidos.

De acordo com Bowersox e Closs (2001, p. 45), “o suprimento abrange a compra e a organização da movimentação de entrada de materiais, de peças e de produtos acabados dos fornecedores, para as fábricas ou montadoras, depósitos ou lojas de varejos.”

Assim, engloba as operações de entrada e saídas de produtos que vão desde do recebimento de materiais até as operações de distribuição.

Já Ballou (1993, p. 61), “além do transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos, existe uma serie de outras atividades que apóiam o ciclo primário de administração de materiais. Elas são obtenção, embalagem de proteção, armazenagem, manuseio de materiais e manutenção de informações.”

2.3.1 Processamento de Pedido

Na visão de Bertaglia (2003, p. 185), “o processamento de pedidos tem como objetivo o planejamento e gerenciamento de vendas, como também a administração do portfólio de clientes, adicionando-os, mantendo-os ou reduzindo-os em função do desempenho destes mesmos, buscando efetivar parcerias para gerar condições favoráveis para ambas as empresas.”

O processamento de pedidos tem como finalidade criar uma parceria entre fornecedores e empresas, gerando satisfação, confiança e qualidade dos produtos exigidos, facilitando e promovendo agilidade, gerando assim confiança e ganhos para as duas partes.

Segundo Ballou (1993, p. 261), “o processamento de pedidos refere-se àquelas atividades envolvidas na coleta, verificação e transmissão de informações de vendas realizadas. Englobando todo o trabalho burocrático associado à venda dos produtos ou serviços da firma. Estas atividades podem ser facilmente identificadas pelo exame de um ciclo do fluxo típico de informações.”

O processamento de pedidos é todo o trabalho burocrático, que vai desde o envio do pedido para os seus fornecedores, passando por conferência, divisões dos produtos até ele está realmente pronto para a distribuição e a entrega aos clientes.

Dessa forma Bowersox e Closs (2001, p. 48), “concentra o processamento de pedidos vinculado ao estoque e atribui responsabilidades pela satisfação das necessidades dos clientes, tendo como apoio os recursos tecnológicos de ponta, dentro das restrições das operações logísticas previamente planejadas.”

Com isso o processamento de pedidos tenta mostrar com é a entrada e o processamento dos pedidos até a sua expedição, sendo tudo feito de forma precisa e objetiva, tendo como apoio os participantes e a tecnologia necessária para a formação do serviço adequado.

2.3.2 Selecionando um fornecedor

De acordo com Dias (1993, p. 297), “a eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes”.

Dentro de uma classificação pode-se ter:

- Fornecimento Monopolista: são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado; normalmente o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento.

- Fornecedores Habituais: são os fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços; eles possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Geralmente são os fornecedores que prestam o melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que seu volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao trabalho dado ao cliente.

- Fornecedores Especiais: são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

3 METODOLOGIA

Esta etapa do projeto destina-se a apresentação da metodologia que foi utilizada nesse estudo, ou seja, o tipo de pesquisa, a área de abrangência e a coleta e tratamentos de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente consiste em um Estudo de Caso, de natureza descritiva, face a análise de uma problemática, a partir da qual se terá o desenvolvimento de ações, buscando atingir a eficiência e eficácia das atividades relacionadas ao suprimento físico.

Segundo Vergara (2004), a pesquisa de natureza descritiva expõe características de determinada população, podendo-se estabelecer correlações entre variáveis.

Vergara (2000) destaca que o Estudo de Caso tem caráter de profundidade e detalhamento, sendo ainda direcionado, não podendo ser generalizado para outras empresas que apresentam problemas no setor.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A Área de abrangência da presente consistirá no setor de Materiais, enfocando o subsistema de Compras. Dessa forma, os funcionários envolvidos no processo serão abordados. Indiretamente, se terá o envolvimento dos fornecedores.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como técnicas de coleta de serão utilizadas as seguintes técnicas: entrevista informal, observação direta e análise documental.

De acordo com Vergara (2000, p. 55), “Entrevista informal ou aberta, é quase uma ‘conversa jogada fora’”, mas tem um objetivo específico: coletar os dados de que você necessita.

Na entrevista informal, o pesquisador poderá obter informações através de uma conversa informal com os funcionários lotados no setor, podendo, inclusive estender o levantamento de dados com os fornecedores.

A observação direta envolve a vivência no ambiente empresarial. Na verdade, neste tipo de coleta, de acordo com Vergara (2004), não se realizam perguntas, apenas visualiza-se o desenvolvimento das atividades. Isto é importante, pois dá condições de validar os processos narrados pelos próprios funcionários.

Por fim, ainda será considerada a análise documental, que significa a consulta realizada junto a documentos, relatórios, notas fiscais e demais anotações presentes na empresa.

3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

A partir dos dados levantados, serão considerados os modelos e métodos apresentados por Dias (1995), referentes ao processo de compras e controle de estoque.

4 RESULTADOS DO TRABALHO

Esta etapa da pesquisa tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos, delineados a partir do diagnóstico situacional e proposta técnica, ou seja, descrição dos pontos problemáticos e recomendações traçadas.

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional apresenta-se focado no processo de compras. Assim, para poder melhor caracterizar as rotinas existentes se terá, inicialmente, uma visão geral do setor, seguindo a descrição da formalização do pedido, realizando uma análise do controle e dos pontos considerados críticos.

4.1.1 Atuação do setor de Compras da CASSI: uma visão geral

O setor de Compras da CASSI, mais precisamente a Central de Medicamentos (CM), tem como finalidade suprir as necessidades dos usuários, ou seja pessoas que integram o programa, que têm direitos de receber medicamentos da CASSI com abono de 70% a 100%, todos eles de uso contínuo. Logo, como se dá o suprimento físico?

A CM trabalha com fornecedores localizados em vários estados brasileiros. Em determinadas situações também há a compra realizada em farmácias da cidade. Estas, na verdade, são decorrentes de falhas de planejamento, evidenciando as compras emergenciais ou ruptura dos

distribuidores. Na maioria dos fornecedores, as informações são trocadas através do telefone, o que pode acarretar em inconsistências, já que não se têm formalizações. Em alguns casos, tem-se o uso da internet e fax. Realizando uma análise geral do processo de compras percebe-se uma ausência de padronização, o que compromete o controle do suprimento. Mas, como avaliar o impacto sob o resultado? Quais as repercussões junto aos clientes?

4.1.2 Falta de controle nos pedidos

O participante que tem a necessidade de fazer o seu pedido de medicamento junto a CASSI realiza a solicitação através de fax, e-mail ou até mesmo na própria CASSI. Entretanto, a concepção da quantidade mínima que o participante tem que solicitar de medicamentos tem que ser de 60 dias. O participante tem um formulário (figura 3) que eles mesmos preenchem, informando o medicamento desejado e quantidade dos mesmos.

Com os seus dados cadastrados já no sistema e assim sendo impresso todos eles e junto à lista de medicamentos autorizados para ele, impresso na recepção da CASSI e no dia seguinte repassado para o setor administrativo. O formulário apresenta um campo de preenchimento que é a quantidade a ser solicitada, 60 ou 90 dias. Quando o participante faz o seu pedido de medicamento de no mínimo 60 dias, a CM tem que fornecer ao participante a quantidade necessária de medicamentos que durem os mesmos 60 dias. Os pedidos são feitos de forma aleatória, pois sendo feito hoje se o participante quiser vir na semana que vem, por exemplo, pode retornar para fazer o mesmo pedido se passar despercebido, ele chegando na CASSI solicitando o pedido de medicamento e a recepção imprimindo sem problemas, de acordo com a vontade ou necessidade do participante,

sem nenhum controle feito pela CM. Não existe nenhum tipo de controle no formulário ou no sistema que indique que o participante esteja fazendo um pedido repetido, que ele fez um pedido há apenas 20 dias ou que indique que ele ainda tem medicamentos para aquele restante do tempo exigido.

Sendo assim, não existindo esse controle o participante pode fazer um pedido de medicamento na CASSI sem nenhuma restrição, quando for mais oportuno.

MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO
PEDIDOS	443	425	430	456
REPETIDOS	11	8	5	8
%	2,48	1,88	1,16	1,75

Figura 2: Percentual de pedidos repetidos

Fonte: CASSI / 2007

CASSI

SOLICITAÇÃO DE MEDICAMENTOS

Fundonário: ANTONIO ALMEIDA SANTOS		Venc. GAE: 3/27/2008	Mat.: 828.931-X
Paciente: ANTONIO ALMEIDA SANTOS		Dep:	Data: 20/8/2007
C/c: 828931-X	Agência: 1246-7	Fone: 3608-3319/9419-7242	CPF do titular: 005.955.004-04

☐ +

MEDICAMENTOS	QTDE	FORNECEDORES	VALOR CASSI (70%)	VALOR COMPULSÓRIO (30%)	VALOR TOTAL
DIAMICRON MR - 1 X DIA					
DIMEFOR 850MG - 1 X DIA					
LORAX 1MG - Receita Especial - 1 X DIA					
FITAS ONE TOUCH ULTRA - 1 X DIA					
PLAVIX 75MG - 1 X DIA					
OMEPRAZOL 20MG - 1 X DIA					
VYTORIN 10/20MG - 1 X DIA					
PLAKETAR 200MG - 2 X DIA					
-					
-					
-					
TOTAL					

Solicito o(s) medicamento(s) acima especificado(s) e autorizo o débito na minha conta corrente, quando houver a participação compulsória no custo do medicamento, no dia abaixo informado: ☐

Compra de medicamentos para: 60 dias ☐ 90 dias ☐

Assinatura do Func./Responsável _____

ENDEREÇO PARA ENTREGA

Endereço: AV: MARIA LACERDA, 1195. CASA: 20. COND: MIAME BEACH

Bairro: NOVA PARNAMIRIM

Ponto de referência: _____

Tela inteira

 M/RN

Fechar tela inteira

RECIBO

Recebi da CASSI RIO GRANDE DO NORTE, o(s) medicamento(s) acima especificado(s) e autorizo o débito na minha conta corrente, quando houver a participação compulsória no custo do medicamento, no dia abaixo informado:

Valor Total: R\$ _____ Valor Compulsório: R\$ _____ Data do débito: 20 / ____ / 2007

Figura 3: Formulário de Solicitação de Medicamentos:

Fonte: CASSI (2007)

4.1.3 Falha no repasse dos distribuidores:

Como os participantes fazem pedidos de medicamentos diários, são passados também pedidos “cotações” (figura 4 e 5) diárias aos fornecedores. Esses pedidos, que tem uma média de 25 a 30 por dia, são primeiramente solicitados na recepção que faz uma breve verificação dos medicamentos autorizados, ou por fax, ou por e-mail que já é impresso pelo setor administrativo. Logo em seguida, esse pedido é encaminhado ao setor administrativo, que faz uma nova verificação dos medicamentos autorizados a cada participante.

Depois é digitada uma lista de medicamentos (figura 3) que estão sendo solicitados naquele dia e impressa em ordem alfabética para se passar o fax para o fornecedor. Com o encaminhamento do pedido de medicamento feito ao fornecedor ele vai repassar um outro fax dizendo quais medicamentos encontram-se disponíveis, as faltas e quais são os valores por unidade de cada medicamento. O Setor administrativo aprova o pedido e manda faturar, de acordo com a lista impressa.

Quando os medicamentos chegam à CASSI, são encontrados alguns erros de medicamentos trocados, de miligramas erradas, de medicamentos que estavam na lista dizendo que tinha no fornecedor mas quando foi verificar ele não veio e assim acarretando algum atraso para a entrega aos participantes, já que aquele pedido pode ficar pendente ou solicitar imediatamente em outro fornecedor.

A	B	C	D	E	F	G
1	SOLICITAÇÃO DE MEDICAMENTO					
2	QNTD	MEDICAMENTOS				
3	6	ACTOS 30MG				
6	3	ASPIRINA PREVENT 100MG				
8	2	BONVIVA				
13	3	BONVIVA				
17	4	BUFERIN CARDIO				
21	8	CALCIUM SANDOZ FF 1g				
22	2	CONTAN 200MG				
29	6	DAFORIN 20MG				
30	1	DILACORON 240MG				
31	3	DIOVAN 160MG				
34	2	DIOVAN HCT 80/12,5MG				
37	3	ESTRADOT 25MG				
38	1	ESTRAGEST TTS				
39	8	EZETROL 10MG				
43	3	FEMARA 2,5MG				
44	3	GARDENAL 100MG				
45	3	GLIMEPIL 1MG				
47	3	GLIMEPIL 2MG				
50	1	LEXAPRO 10MG				
51	3	LEXOTAN 6MG				
53	3	LIPITOR 10MG				
54	2	LIPITOR 20MG				

Figura 4: Solicitação de Medicamentos enviada ao Fornecedor, via fax.

Fonte: CASSI (2007)

Pedidos

Selecione a Ordem de Pesquisa

☒ Descrição
 ☐ Generico(AthosMix)
 ☐ Barbada(AthosMix)
 ☐ Dgsconto (AthosM
 ☐ Laboratório
 ☐ QTC(AthosMix)
 ☐ Perfumaria
 ☐ Psicotropico

Cliente: 2313181 CASSI-RN
 Fat: EH
 Minimo: R\$ 200,00
 Prazo Estimado: 1º 30 Dias =198,12

Pesquisa ... MICARDIS

Vr_AthosMix R\$ 0,00
 Vr_Restante R\$ 198,12
 Vr_Total R\$ 198,12

Código	Descrição	Laboratório	Pr. Custo	...	Qtde.
256872	MICARDIS CPR 40 MG C/14	BOEHRINGER	30,263		0
256883	MICARDIS CPR 40 MG C/28	BOEHRINGER	54,953		0
256861	MICARDIS CPR 80 MG C/14	BOEHRINGER	33,773		0
301106	MICARDIS CPR 80 MG C/28	BOEHRINGER	61,323		0
283605	MICARDIS HCT CPR 40 MG C/14	BOEHRINGER	34,743		0

Qtde Min.: 1 Medicamento Produto c/ estoque Desc. Adic: 0

Pedido 0002

Código	Descrição	Laboratório	Pr. Custo	Des	Pr. Final	Qtde.
352837	DIOVAN AMLO CPR 80/5 MG C/28	NOVARTIS B	65,46	0	65,46	1
283028	COZAAR CPR 100 MG C/30	MERCK SHAR	37,88	3	36,74	3
47322	SELOPRESS CPR C/20	ASTRA ZENE	11,57	3	11,22	2

Iniciar
 Caixa de...
 Diogob
 Diagnost...
 ProjetoE...
 Pedido ...
 14:33

Figura 5: Solicitação de Medicamentos enviada ao Fornecedor, via internet.

Fonte: CASSI (2007)

4.1.4 Atrasos nas entregas dos fornecedores

Como a CM passa cotações diárias e que é estipulado para o participante um prazo de 5 dias úteis para a entrega do seu medicamento, que vai do dia que ele solicitou na CASSI até a entrega na sua residência. As entregas feitas em ordem pelos fornecedores em um prazo acessível é muito

importante para a CM. Essas entregas rápidas são importantes por que são com as notas fiscais dos fornecedores que são feitos todos os cálculos de quanto a CASSI e os participantes irão pagar para aquele pedido feito, já que consta na nota fiscal o valor de cada medicamento solicitado. E quando um fornecedor atrasa a entrega por algum motivo, fica difícil de receber, calcular, fazer conferência, embalar e entregar em apenas 5 dias úteis.

A maioria desses atrasos acontecem com um fornecedor, ele está localizado em Recife e na maioria dos pedidos feito a ele chegam com atrasos, principalmente pedidos feitos na sexta-feira, que só irá entregar na terça-feira, ficando curto prazo de 5 dias.

4.1.5 Falta de controle no estoque

Existindo compras diárias de medicamentos pela CASSI, acontecem alguns erros no ato da compra, tanto ocorrendo pelo fornecedor como também pela própria CASSI. Quando surgem erros do setor de compras da CASSI, como erro de digitação em miligramas, medicamentos trocados, ou ainda medicamentos comprados que não foram exigidos, esses medicamentos comprados indevidamente são tiradas cópias das Notas Fiscais deles e abrindo um chamado para a devolução junto ao fornecedor ou sabendo que esse medicamento é de fácil saída permanece na CASSI para um novo pedido de um participante do mesmo medicamento. E também podendo destacar os erros dos fornecedores, que passam medicamentos trocados, medicamentos a mais que o solicitado e entre outros.

Todos esses erros, por algum motivo, acabam gerando estoques na unidade, ficando às vezes despercebido. Os medicamentos que são enviados de forma errada, trocada, podem ser devolvidos aos fornecedores ou ainda ser repassados a outros participantes que precisem do mesmo medicamento e que coincida o pedido do mesmo. Mas nem sempre isso é

feito de forma regular, já que na maioria das vezes os medicamentos que estão em estoque não são lembrados e não existe um controle desse estoque. Com esse estoque desorganizado e a falta de controle do mesmo, os medicamentos podem ocorrer vários danos, como: avarias, perdas e o vencimento do mesmo.

4.1.6 Falha no controle das devoluções de medicamentos

A CM se depara com muitas mudanças, alterações feitas dos medicamentos dos participantes. Os medicamentos que são adquiridos pela central passam por modificações contínuas, podendo ser mudados, trocados e cancelados por vários motivos pelos médicos dos participantes que fazem uso dos medicamentos. Assim, os medicamentos que forem afetados por alteração e não o servi-los mais, esses medicamentos podem ser devolvidos a CASSI, gerando até um estoque na unidade.

Com essas devoluções feitas o participante fica com crédito para um novo pedido seqüente, para esse crédito ser repassado a ele a CASSI exige que o medicamento que foi devolvido seja repassado a outro usuário ou devolver ao fornecedor pela CM, antes de um novo pedido. Só que esse controle de saber se o medicamento devolvido por aquele usuário foi repassado para outro participante, fornecedor ou se ainda está na CASSI não existe, assim acaba ocorrendo o repasse do crédito sem nenhum controle, basta ele vir com o comprovante de crédito.

A CM não tem nenhum tipo de controle no sistema avisando se o participante fez alguma devolução da medicação, o que resta é um simples comprovante que fica um com o participante e outra com a central, assim não ficando nenhum alerta automático.

4.2 Proposta técnica:

Diante do diagnóstico situacional apresentado anteriormente, percebe-se a necessidade de prover mudanças no processo de suprimento físico, evidenciando, inclusive, a padronização de atividades, direcionando-se também a consolidação do controle da reposição dos medicamentos para atender os beneficiários. A seguir, se terá a descrição das ações propostas.

4.2.1 Estabelecendo o controle dos pedidos emitidos para os beneficiários:

Para se ter um melhor controle dos pedidos na CM, é preciso haver algum tipo de controle na hora do pedido feito pelos beneficiários. O controle que pode existir é algum tipo de aviso na hora do pedido, que mostre para os funcionários da recepção que o beneficiário já fez aquele pedido recentemente ou ainda resta algum tempo para eles antes de solicitar os medicamentos.

Esse tipo de aviso poderia vir sendo destacado na solicitação de medicamentos (figura 3), como uma data futura para os beneficiários poder solicitar novamente. Como por exemplo se o beneficiário solicitar o medicamento hoje o aviso mostrará que a data que ele poderá solicitar novamente será de no mínimo daqui a 60 dias. Esse tipo de controle poderia ser gerado pela CM da seguinte forma: o responsável pelas compras de medicamentos, depois de terminar todo o processo de compras, separação e distribuição geraria uma data a partir daquela data para a permissão de um próximo pedido para aquele beneficiário. Assim, facilitaria para a recepção dizer que aquele está ou não autorizado naquele momento, facilitando algum tipo de compra repetida.

4.2.2 Trabalhando o suprimento junto aos fornecedores:

A CM ainda encontra muitas falhas no suprimento e na comunicação junto com os fornecedores, já que são encontrados muitos erros nas compras dos medicamentos. Então, para que haja uma benfeitoria no setor uma das ações sugeridas é a informatização completa na compra dos medicamentos. Com a informatização completa, os pedidos poderiam ser feitos de forma on-line, para que na hora da compra poderia ser observado qual o medicamento poderia ser solicitado e qual não poderia ser comprado.

Com a cotação on-line a CM garantia uma maior eficiência nas suas compras, já que diminuiria bastante a comunicação entre eles e os fornecedores no ato da aquisição dos medicamentos, assim diminuindo os erros e trocas de produtos. Para que essas compras on-line seja possível teria que ser instalado algum tipo de programa dos fornecedores na CM e a partir daí efetuarem as aquisições de medicamentos. Só assim, a CM saberia de forma on-line quais os medicamentos poderiam ser comprados ou não, e assim diminuindo as trocas de informações existentes que acarretam os erros e engano de envio dos produtos.

4.2.3 Padronizando as entregas dos Fornecedores:

Uma das soluções encontradas, é um compromisso maior na entrega por parte dos fornecedores. Essa solução se daria por parte de algum acordo entre as duas partes envolvidas, a CASSI e os fornecedores, onde os fornecedores se comprometeriam em entregar os medicamentos no tempo abio estipulado pela CASSI. Se esse tempo for suficiente para os fornecedores, eles fariam as entregas para a CASSI. Com esse comprometimento maior a CM poderia trabalhar melhor e conseqüentemente teria capacidade de resolver melhores os problemas encontrados. Um prazo

a se sugerir para as entregas dos fornecedores seria de no máximo um dia após feita a cotação, se possível a entrega ser feita no mesmo dia.

4.2.4 Melhorando o Controle do Estoque:

Para se buscar um melhor controle no estoque, é preciso que esse estoque esteja sempre sendo visível e lembrado para as pessoas que estejam fazendo as compras da CM. Uma solução seria fazer um tipo de registro de todos os medicamentos que estariam na CM e destaca-los de forma específica para cada um deles e logo depois digitalizar todos esses produtos. Essa lista do estoque de medicamento estaria sempre de fácil acesso para quem for fazer as compras, de forma para que ele sempre possa fazer as atualizações o mais rápido possível sem prejudicar o seu tempo. Essas atualizações seriam feitas sempre que surgir um novo produto para a CM, de forma de alguma devolução, erro na cotação, envio errado dos fornecedores, entre outros, e também seria visualizada todos os dias logo que a lista da cotação estivesse pronta, para o comprador visualizar a retirada de um possível medicamento antes dele passar a cotação para os fornecedores.

Microsoft Excel - Estoque.xls

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda

Arial 10

C4 = 12/12/2007

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		ESTOQUE								
2	MEDICAMENTOS	QUANTIDADE	VENCIMENTO							
3	Angipress 50mg	3	15/03/08							
4	Cozaar 100mg	5	12/12/07							
5	Dimefor 850mg	1	05/04/10							
6	Dicovan 160/12,5mg	4	11/12/08							
7	Lipitor 10mg	2	03/02/09							
8	Lipitor 20mg	4	04/05/09							
9	Omeprazol 20mg	2	05/04/10							
10	Plavix 75mg	6	09/08/09							
11	Plaketar 200mg	3	02/01/08							
12	Vytorin 10/40mg	3	10/09/08							
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										

Plan1 Plan2 Plan3

Pronto

Iniciar Meus documentos Diagnostico das problem... Microsoft Excel - Est... 20:35

Figura 06: Planilha de controle do estoque

Fonte: CASSI / 2007

4.2.5 Aperfeiçoando as devoluções:

Uma das maneiras para a melhoria das devoluções dos medicamentos, seria a CM não estocar mais nenhum tipo de produto na CASSI, não esperar mais para repassar a um outro participante e sim, logo que esse medicamento for devolvido a CM ele seja repassado aos fornecedores de origem. Com essas devoluções sendo feitas para os

fornecedores a CM não corre o perigo de estocar o medicamento e também o beneficiário teria o seu crédito correspondente logo na próxima compra. Então, só bastaria algum tipo de comprovante para o participante que demonstrasse que ele teria aquele crédito para uma próxima compra, já sabendo que esse repasse tinha sido feito pela CM.

Com essa maneira, a CM garantia todos os repasses dos créditos aos participantes logo na sua próxima compra e também a não estocagem dos medicamentos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:

Atualmente a administração de materiais é de fundamental importância para as empresas nesse mercado competitivo de hoje. Onde ela face, as responsabilidades dos itens circulantes das empresas.

E o atual estudo ele é apresentado e direcionado para o subsistema de compras, onde é o foco principal da pesquisa na empresa.

Diante disto, o estudo feito, foi recomendado algumas análises e proposta algumas alternativas para a melhoria do setor de suprimento da CASSI. Com isso, este trabalho procurou estudar e recomendar algumas sugestões para o setor da empresa.

Ficou claro que o setor tem uma necessidade muito grande dos serviços logísticos, que afrontam dos fornecedores a empresa. Já que é ele o ponto de apoio do processo de suprimento, que busca as perfeições do setor de compras, chegando até o consumidor final.

Diante disto, percebe-se que a integração entre a empresa e os seus fornecedores, com a ajuda da tecnologia e um aperfeiçoamento do setor logístico, nada mais é de fundamental importância para a evolução e adequação do setor de suprimento da empresa. Sendo, de uma melhoria e crescimento para a empresa e satisfação para os seus clientes.

6 REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial, O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 1993.

PETER BAILY. **Compras, Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas S.A,2000.