



# ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

FBF0609 – Gestão de Empresas Farmacêuticas

Prof. Felipe Rebello Lourenço

# Gerenciamento de materiais

## Bens materiais

- Matérias-primas, excipientes, materiais de embalagem, produtos em processo, produtos acabados, etc.
- São classificados como bens de consumo
- A administração de materiais lida com os materiais que circulam pela organização

## Bens patrimoniais

- Imóveis, mobiliários, equipamentos, outros materiais, etc.
- Ainda que não utilizados, os bens integram a conta Estoque no Balanço Patrimonial
- Os bens patrimoniais integram o ativo imobilizado da organização

# Gerenciamento de Materiais

- **Compras e aquisições:** selecionar, avaliar e desenvolver fornecedores, acompanhar as compras e entregas
- **Gestão de estoques:** realização de previsões de demanda e a montagem e operação de sistemas de reposição de estoques
- **Logística:** recebimento, guarda, preservação, segurança, distribuição e transporte de materiais

# Estratégias da Verticalização

a empresa produzirá internamente tudo o que puder

## Vantagens:

- Independência de terceiros
- Liberdade de mudar planos
- Manutenção de “segredos” industriais

## Desvantagens

- Maior investimento em instalações e equipamentos
- Imobiliza mais recursos
- Menor flexibilidade para alterar processos e incorporar tecnologias novas
- Flutuações de demanda

# Estratégias da Horizontalização

a empresa irá comprar de terceiros o máximo possível

## Vantagens:

- Redução de custos
- Maior flexibilidade e eficiência
- Incorporação de novas tecnologias
- Foco no negócio principal

## Desvantagens

- Menor controle tecnológico
- Parte do lucro é compartilhado com os fornecedores / prestadores de serviços
- Maior exposição

# Qual a melhor opções: Comprar ou Fabricar?

Conceito chave de Custo (Produção):

$$CT = CF + CV \times q$$

Conceito chave de Custo (Compra):

$$CT = P \times q$$

- **CT** = custo total
- **CF** = custo fixo
- **CV** = custo variável
- **P** = Preço de compra
- **q** = quantidade envolvida

# Gestão Estratégica de Compras

## Função da compra:

- Suprir a necessidade de materiais ou serviços, planejando as quantidades e períodos corretos
- Garantir que todos os materiais necessários ao processo produtivo estejam disponíveis e sejam repostos de forma a garantir continuidade do processo sem interrupções indesejadas.

# Gestão Estratégica de Compras

- Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção
- Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa
- Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos
- Procurar dentro de uma negociação as melhores condições para a empresa e bons termos de pagamento
- Seleção de materiais, padronização/definição de critérios para adoção e/ou substituição de materiais

# Atividades de Compras - Pesquisa

- Estudo de mercado
- Estudo dos materiais
- Análise dos custos
- Investigação das fontes de fornecimento
- Inspeção das fábricas dos fornecedores
- Desenvolvimento de fontes de fornecimento
- Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos

# Atividades de Compras - Aquisição

- Conferência de requisições
- Análise das cotações
- Decidir comprar por meio de contratos ou no mercado aberto
- Negociar contratos
- Efetuar as encomendas de compras
- Acompanhar o recebimento de materiais

# Atividades de Compras - Administração

- Manutenção de estoques mínimos
- Transferências de materiais
- Evitar excessos e obsolescência de estoque
- Quando possível, padronizar materiais
- Fazer estimativa de custo
- Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes
- Cuidar das relações comerciais recíprocas

# Atividades de Compras

## Descentralização de compras

- Menores distâncias geográficas
- Menores prazos na aquisição dos materiais
- Facilidade de diálogo

## Centralização de compras

- Negociação de maiores volumes de materiais
- Homogeneidade da qualidade dos materiais comprados
- Facilidade no controle de estoque

# Análise e Gestão de Estoques

São acúmulos de matérias-primas, insumos, produtos em processo e produtos acabados

Funções:

- Melhorar o serviços/processo
- Economia de escala
- Proteção contra mudanças de preços
- Proteção contra incertezas na demanda e no tempo de entrega
- Proteção contra contingências

# Gestão de Estoque

- Atendimento à demanda (satisfação do cliente)
- Coordenar oferta e demanda (sazonal, oscilações de preço)
- Reduzir custos de transporte e de produção

# Tipos de demanda

## Demanda dependente

- O consumo pode ser programado internamente
- Fácil gerenciamento do estoque
- Estoque de segurança menor

## Demanda independente

- Depende das condições do mercado
- Estoque de segurança maior
- Custo relacionado ao não atendimento ao cliente

# Tipos de Estoque

- Estoque de matéria-prima: fase inicial da produção
- Estoque de produção/processo: criado entre a produção e o transporte (produtos em processo e produtos acabado)
- Estoque de organização: manutenção da produção/suprimento funcionando
  - Estoque cíclico: atender demanda média entre reabastecimentos
  - Estoque de segurança: combater a incerteza
  - Estoque em trânsito: canal de distribuição

# Classificação de Estoques

## Classificação XYZ

Itens são segmentados baseando-se no critério de criticidade e facilita as rotinas de planejamento, reposição e gerenciamento do estoque

- Classe X (Ordinários): baixo nível de criticidade, não implica em maiores consequências
- Classe Y (Intercambiável): apresenta possibilidade de substituição sem comprometer os processos críticos
- Classe Z (Vital): falta acarreta consequências críticas, como interrupção dos processos

# Classificação de Estoques

## Classificação 123

Envolve todo o processo de aquisição, incluindo identificação e qualificação de fornecedores

- Classe 1 (Complexa): itens de obtenção muito difícil, com vários fatores complicadores e altos riscos quanto a qualidade/prazo
- Classe 2 (Difícil): itens com poucos fatores complicadores ou riscos moderadas quanto a qualidade e prazo
- Classe 3 (Fácil): acesso facilitado aos produtos e baixos riscos quanto a qualidade e prazos

# Classificação de Estoques

## Classificação ABC

Processo de categorização baseado em critérios relevantes para a priorização dos esforços de gerenciamento (critério: consumo médio x custo de reposição)

- Classe A (Movimentação rápida): itens que correspondem a 80% das vendas
- Classe B (Movimentação média): itens que correspondem a 15% das vendas
- Classe C (Movimentação lenta): itens que correspondem a 5% das vendas

# Outras estratégias

- **FIFO (*First In, First Out*)**: Estratégia de gestão de estoque na qual os produtos que estão armazenados há mais tempo são utilizados/despachados primeiro. Garante que o custo da mercadoria vendida e o custo do estoque remanescente sejam correspondentes.
- **LIPO (*Last In, First Out*)**: Nessa estratégia, o produto mais recente no estoque é utilizado/despachado primeiro. Pode ser interessante em momentos de pico nos preços de um produto.
- **FEFO (*First Expired, First Out*)**: Nesse modelo os produtos com data de validade mais próxima são utilizados/despachados primeiro, não importando há quanto tempo os item estão estocados. O modelo é recomendado para o comércio de itens perecíveis, pois evita minimiza risco do vencimento do produto antes de ter sido utilizadodespachado.

# Outras estratégias

- ***Just in Time***: Técnica de gestão da produção, que influencia no controle de estoque, projetada para aumentar a eficiência, cortar custos e diminuir o desperdício.

Na estratégia JIT, nada deve ser produzido, transportado, vendido ou adquirido antes da hora. Assim, apenas se recebe as mercadorias quando elas são necessárias.

Da mesma forma, apenas pedidos suficientes para suprir a demanda real pelos produtos da empresa são atendidos.

# Custos Totais de Estoque

## Custos diretamente proporcionais

- Custo de Carregamento
- Custo de Capital
- Custo de Armazenagem

## Custos inversamente proporcionais

- Custo de Obtenção do Pedido ou Preparação

## Custos independentes

- Custos de locação de espaço de armazenagem
- Custos de energia elétrica
- Custos de sistema de informação

# Custos Totais de Estoque

Custos Totais

=

Custos diretamente proporcionais

+

Custos inversamente proporcionais

+

Custos independentes

# Ponto de pedido

$$\begin{aligned} \text{Ponto do pedido} \\ &= \\ \text{Estoque mínimo} \\ &+ \\ \text{Consumo médio} \\ &\times \\ \text{Tempo para reposição} \end{aligned}$$

# *Trade off* entre custos

Quais as vantagens e desvantagens das diferentes políticas de aquisição?

1) Adquirir 4 carregamentos com 50 mil unidades ao longo do ano

Custo de estoque menor e custo de transporte maior (produtos de alto valor agregado)

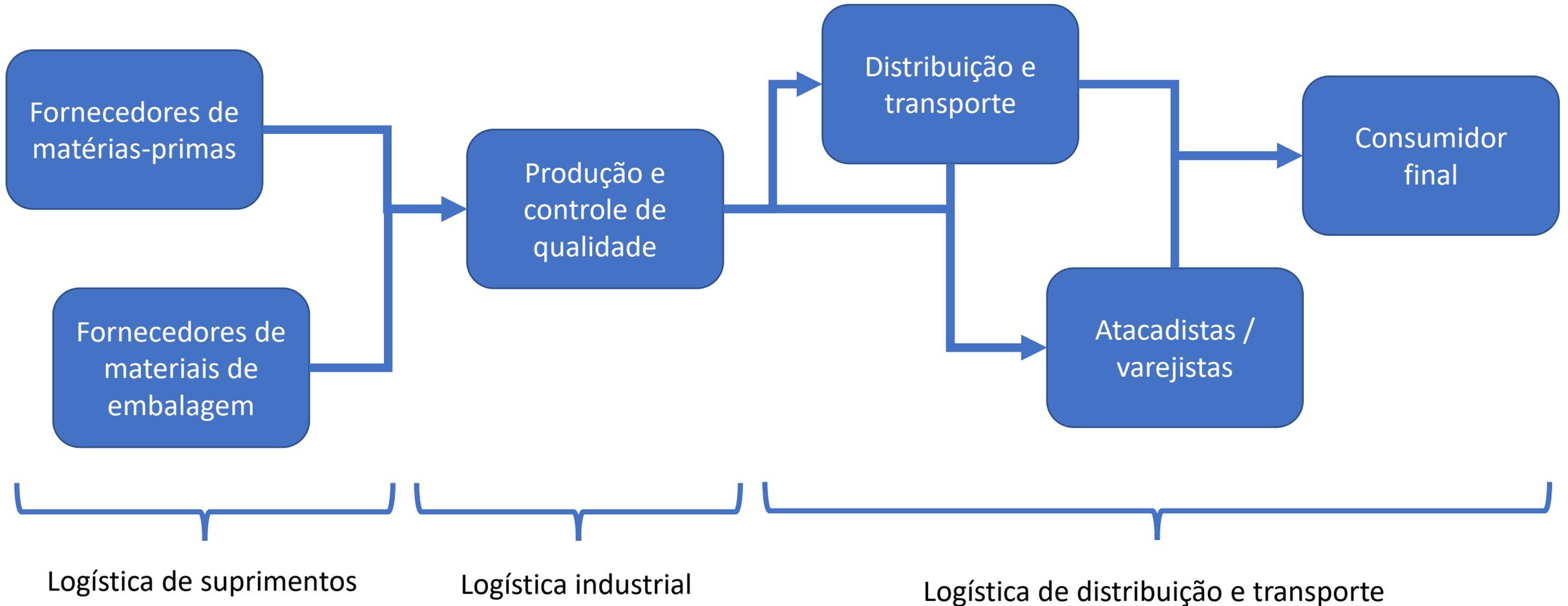
1) Adquirir 1 carregamento com 200 mil unidades para todo o ano

Custo de estoque maior e custo de transporte menor (produtos de baixo valor agregado)

# Logística empresarial

- Um produto ou serviço tem pouco valor se não estiver disponível aos clientes no tempo e no lugar em que eles desejam consumi-lo
- Logística empresarial = Logística de suprimentos + Logística industrial + Logística de distribuição e transporte

# Etapas da logística empresarial



# Sistema Logístico

Gerenciar as atividades de movimentação e estoques visando o abastecimento da organização (material certo, no local certo, no momento certo, a custo mínimo)

## Componentes do sistema

- Administração de materiais
- Produção
- Distribuição e transporte

# Logística Empresarial

## Transporte

- Tarefa de movimentação de MP ou produto acabado
- Envolve decidir qual meio, roteiro e capacidade
- Agrega valor de lugar (entrega do produto/serviço)

## Manutenção de estoques

- Tarefa de manter estoques em níveis adequados
- Envolve balancear estoque com disponibilidade
- Agrega valor de tempo (espera pelo produto/serviço)

# Logística Empresarial

## Logística + Marketing

- Formação de preços, considerando componentes geográficos e competitivos

## Logística + Produção

- Compras com custo e qualidade aceitáveis em fontes bem localizadas e a tempo aceitável de entrega

## Vantagem Competitiva da Logística

- Preferência dos clientes leva a posição superior a dos concorrentes
- Obtenção de maior lucro com menores custos (vantagem em produtividade)
- Oferta de produto com maior diferenciação (vantagem em valor)



OBRIGADO!