

CONTRATAÇÃO DE UM OPERADOR LOGÍSTICO POR UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DE GRANDE PORTE: UMA ABORDAGEM PRÁTICA

Mariana Botelho Morais

Departamento de Engenharia Industrial
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

José Eugênio Leal

Departamento de Engenharia Industrial
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rafael Brasil Ferro Costa

Departamento de Engenharia Industrial
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo de terceirização da operação logística de uma grande empresa do setor farmacêutico, em que após uma fusão, identificou a necessidade da contratação de um operador logístico para a realização de suas atividades de apoio. O trabalho salienta todo o processo de transição, demonstrando as dificuldades encontradas por parte do operador e da empresa, e as atividades desenvolvidas por ambas após a introdução do operador logístico. Com isso, foi possível desenvolver uma análise crítica da terceirização da operação logística, identificando aspectos fundamentais para tal processo.

ABSTRACT

This work presents the process of outsourcing of the logistic operation in a large company of the pharmaceutical sector where after a fusion the needs to contract a logistic operator for the accomplishment of its support activities was identify. The work shows all the transition process demonstrating the difficulties found in the process between the operator and the company and the activities developed for both after the logistic operator starts it works. So it was possible to develop an outsourcing analysis of the logistic operation identifying basic aspects for such process.

1. INTRODUÇÃO

Com origem ligada a operações militares, a logística, não recebia a devida importância por parte das empresas antes da década de 50. Para elas, as atividades logísticas eram encaradas como serviços que deveriam ser feitos obrigatoriamente, onde não se podiam agregar valores aos seus produtos ou serviços.

Essa visão já faz parte do passado, uma vez que as atividades relacionadas à logística se tornaram, não só importantes, como também fazem parte de medidas estratégicas, por parte das empresas. A forte concorrência entre as empresas as obrigou, de certa forma, a pensar em soluções para se diferenciarem no mercado. A questão do desenvolvimento dos sistemas de informação também é outro fator que colaborou para que a importância da logística fosse acentuada. Isso facilitou a relação entre cliente e fornecedor, no aspecto da comunicação entre eles. Com isso a cadeia de suprimentos também tem papel fundamental nessa nova relação. Também chamada de *Supply Chain Management*, é caracterizada como sendo o gerenciamento das atividades internas e externas da empresa, analisando os fornecedores, até o cliente final.

Visualizada a importância da logística por parte das empresas, foi verificado que as operações são de extrema complexidade que nem sempre poderiam ser gerenciadas com qualidade. Ou seja, as empresas não estariam preparadas para administrá-las por não estarem relacionadas ao seu *core business* (atividades que traduzem o verdadeiro negócio da empresa). Com isso, passa a ser interessante delegar a terceiros essas operações que não são relacionadas ao *core business* da empresa. De acordo com Novaes (2001), é mais interessante concentrar esforços

nas atividades em que a empresa consegue gerenciar com sucesso e adquirir externamente serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência principal.

Surgem então, os operadores logísticos, que consistem em prestadores de serviços logísticos, que têm como clientes, empresas que buscam suporte para suas atividades logísticas, a fim de obter vantagens competitivas.

De acordo com Fleury (2000), o operador logístico atua como um fornecedor de serviços integrados, de modo a reduzir os custos totais, melhorar o rendimento e aumentar a flexibilidade.

2. SELEÇÃO DO OPERADOR LOGÍSTICO

Inicialmente é necessário identificar as atividades a serem terceirizadas, bem como os objetivos a serem alcançados pela empresa contratante. Com isso, o perfil do operador logístico desejável começa a ser esboçado (Novaes, 2001).

Feito isso, a empresa deve seguir os passos abaixo:

- Formação da equipe do projeto, onde se busca a estruturação do processo de terceirização, ocasião em que as idéias serão discutidas com o objetivo de selecionar o melhor parceiro;
- Definição de objetivos. Essa etapa visa definir o que a empresa espera de retorno do operador logístico. Os objetivos mais comuns são atitudes gerenciais; padrões de convivência, onde se espera um bom relacionamento com o operador logístico, de modo a garantir a troca aberta de informações; cooperação e trabalho em equipe; filosofia, em que se busca políticas de investimentos e inovações;
- Identificação dos participantes. As formas de identificar os operadores são através de experiências anteriores da própria empresa, *benchmarking* com outras empresas, indicação de pessoas da área, contato por parte do prestador de serviços, revistas especializadas, eventos e congressos especializados, procura na internet, orientação da matriz fora do país.

Feita a seleção do operador ou dos operadores logísticos, inicia-se o processo de negociação e estruturação do contrato. Nesse passo, são discutidos aspectos técnicos, como as características dos itens a serem operados, quantidades envolvidas, seguros, dentre outros, bem como aspectos jurídicos como a duração do contrato e as cláusulas de rescisão.

Concluída a etapa acima, a empresa passa a se preocupar com a qualidade dos serviços prestados pelo operador logístico. Com o intuito de se administrar a rotina das atividades prestadas pelo operador, a empresa contratante designa um supervisor que irá gerenciar a rotina das atividades, juntamente com uma pessoa escolhida pela empresa contratada. Usa-se o termo *focal point* para identificar tal pessoa. Como auxílio para a análise dos serviços prestados, utiliza-se a avaliação de desempenho dos serviços, tanto por parte do operador, como também pela empresa contratante. Informações como a performance de embarque, a performance de entrega, avarias, reclamações, são exemplos de índices de desempenho do operador logístico. Já a taxa de ocupação dos armazéns, o perfil da operação, o custo de distribuição, são atividades relacionadas aos índices de desempenho do contratante.

3. A EMPRESA

A empresa estudada consiste em uma multinacional do mercado farmacêutico com produtos comercializados em mais de 130 países, empregando mais de 70.000 pessoas em todo mundo.

Fundada em 1888, nos EUA a empresa tem como atividades, a descoberta de novos medicamentos, o desenvolvimento, produção e comercialização de produtos relacionados a prevenção, diagnóstico, tratamento e cura.

O laboratório surgiu no Brasil em 1937 e em 1952, se estabeleceu em São Paulo e no Rio de Janeiro. Em dezembro de 2000, ela fechou acordo e incorporou as operações mundiais de outra potência da indústria farmacêutica, passando assim a figurar entre as sete maiores indústrias farmacêuticas. O estudo se baseou nesta última aquisição.

As razões para tal incorporação, seguem abaixo:

- Empresa compradora: complementação de ação geográfica, bem como o fortalecimento das atividades especializadas pela empresa adquirida.
- Empresa adquirida: ampliação do número de segmentos onde o grupo estivesse entre os três primeiros do mundo.

Atualmente a empresa conta com uma fábrica no Rio de Janeiro, escritório central em São Paulo e escritório comercial em Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro e Porto Alegre.

3.1 Perfil logístico

As empresas, tanto a compradora, quanto a adquirida, possuía atividades logísticas diferenciadas.

3.1.1. Empresa adquirida

Localizada no Rio de Janeiro, as atividades de recebimento de insumos, processos de análise, armazenamento, distribuição, engenharia e manutenção, eram feitas em um local só. Somente um percentual da carga de produto acabado e material de promoção de venda, é que se localizavam em um depósito. Em resumo, as atividades logísticas eram feitas na unidade do Rio de Janeiro.

Os produtos acabados não possuíam restrição de temperatura, o que facilitava as atividades de armazenamento e distribuição. Estes produtos eram divididos em produtos de marca e produtos genéricos.

A empresa possuía um almoxarifado onde se armazenavam todos os produtos acabados. Porém, a partir de 1999, devido à expansão da produção da indústria farmacêutica, impulsionada pelos medicamentos genéricos, foi necessário a utilização de um armazém de terceiros para acondicionar os produtos genéricos, enquanto o almoxarifado era utilizado para os produtos de marca.

A operação de distribuição era feita por meio de terceiros. A empresa negociava com transportadoras os preços e serviços que, basicamente, se limitavam ao transporte da carga a partir da fábrica no Rio de Janeiro até os clientes. O controle desses serviços se dava por meio de canchotos e Notas Fiscais reconhecidas pelos clientes.

Com o objetivo de controlar a qualidade dos serviços prestados, a empresa utilizava-se de gráficos e relatórios gerenciais e operacionais, simulações de fretes, armazenagem de dados e integração com sistemas corporativos e com transportadoras.

3.1.2 Empresa compradora, antes das operações serem consolidadas

A empresa compradora possuía sua operação sendo realizada em dois endereços próximos, sendo um deles uma fábrica e o outro a sede administrativa, e mais um centro de distribuição, todos localizados em São Paulo.

Seus produtos eram divididos em: produtos hospitalares, farmacêuticos e nutricionais. Diferentemente da empresa adquirida, alguns produtos possuíam restrições de temperatura, sendo necessário armazená-los entre 2 e 8 C.

3.1.3 Perfil logístico após a fusão

O período do primeiro ano depois da aquisição da empresa foi basicamente de análise e avaliação dos procedimentos das empresas. Essas análises eram feitas em conjunto, ou seja, havia a participação de ambas as empresas.

O fato mais importante deste período foi a decisão de venda da fábrica de São Paulo. Esta fábrica, cujo proprietário era a empresa compradora, foi vendida por causa do estado de suas instalações, que eram muito antigas, onde praticamente nada era automatizado, e de sua localização, que ficava em um bairro praticamente residencial cujo acesso e possibilidades de expansão enfrentavam limitações.

Com essas medidas, a fábrica localizada no Rio de Janeiro passou por uma ampla reforma, automatizando-se e sendo uma referência para fábricas de outros países.

Porém, com o fechamento da fábrica de São Paulo, houve um aumento na demanda da produção da fábrica do Rio de Janeiro. Consequentemente, os dois armazéns existentes não supriam as necessidades da fábrica.

4. METODOLOGIA

A integração das operações logísticas se tornou fundamental. Surgiu idéia da contratação de um operador logístico.

Identificaram-se os principais operadores logísticos do eixo Rio – São Paulo. Porém não havia muitos, pois a grande maioria não atendia por completo as exigências da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para o setor farmacêutico.

Identificados os operadores, criou-se três cenários onde se esclareciam as possibilidades existentes.

- Cenário 1: Todos os produtos da empresa compradora seriam armazenados e despachados do estado de São Paulo e os produtos da empresa adquirida seriam armazenados e despachados do estado do Rio de Janeiro.
- Cenário 2: Todos os produtos da empresa compradora e da empresa adquirida seriam armazenados e despachados do Rio de Janeiro.
- Cenário 3: Todos os produtos da empresa compradora e da empresa adquirida seriam armazenados e despachados do estado de São Paulo.

Já com relação aos serviços, as exigências eram:

- Retirar e transportar diariamente com escolta armada e rastreada por satélite, os produtos da empresa compradora e da empresa adquirida, de suas fábricas, para os depósitos da contratada;

- Receber materiais impressos provenientes de fornecedores da empresa compradora e da empresa adquirida;
- Receber os produtos importados da empresa compradora e adquirida, diretamente do país de origem;
- Administrar e conservar atualizados, os estoques;
- Receber arquivos de faturamento, imprimir Notas Fiscais, separar pedidos;
- Realizar o transporte rodoviário ou aéreo até os clientes da empresa adquirida e compradora;
- Coordenar e homologar as transportadoras rodoviárias ou aéreas que deverão, obrigatoriamente, atender aos prazos e ao tipo modal definido;
- Encaminhar os comprovantes de entrega para a empresa adquirida e compradora e administrar as ocorrências.

Definiu-se que a cobrança do operador logístico seria baseada em termos percentuais do valor das Notas Fiscais.

Considerando os dados expostos e os possíveis cenários, foi definido que a operação logística seria terceirizada e seria realizada em São Paulo. Em dezembro de 2001 foi assinado o contrato com o Operador Logístico.

4.1. Operação

Consolidada a parceria com o operador logístico, a primeira dificuldade encontrada foi a transferência de estoque do Rio de Janeiro para São Paulo, o que levou quatro dias.

Para a emissão das Notas Fiscais, foi desenvolvido um programa no sistema da empresa, onde era possível selecionar os produtos e as quantidades, por meio de uma lista com os determinados depósitos.

Outro fator importante foi a negociação com alguns funcionários do almoxarifado, que eventualmente seriam desligados, para permanecerem na fábrica.

Houve a necessidade de identificar os produtos por meio de código de barras, já que o operador logístico utilizava esse sistema para identificar os produtos recebidos.

A comunicação entre a empresa e o operador, para a atualização do estoque, era feita via linha telefônica. Isso garantia o conhecimento das retiradas de estoque, amostra para análise de qualidade, solicitações de baixa, informações de dados cadastrais, etc.

Depois de estruturado todo o sistema, o operador logístico iniciou suas atividades práticas, detalhadas a seguir.

Ele recebia os produtos provenientes da fábrica, realizava a conferência e então despachava a documentação ao cliente. Posteriormente, era gerado um arquivo com todas as informações da Nota Fiscal que era destinado ao operador logístico para que ele finalizasse o processo de entrada. Feito isso, ele enviava um arquivo ao cliente que confirmava a operação em seu próprio sistema. Isso garantia a disponibilidade simultânea dos dados, tanto para o cliente como para o operador.

Eram feitas conferências físicas no armazém de modo a verificar se os dados no sistema estavam realmente corretos. Isso era feito mensalmente, além de haver uma conferência anual.

Outro aspecto fundamental era o processo de conciliação do estoque. O operador enviava diariamente um arquivo com todas as informações do estoque. O cliente analisava o arquivo e enviava um relatório com possíveis divergências entre os sistemas, caso houvesse.

A entrada dos pedidos era realizada através do sistema integrado da empresa ou então por meio de um link no e-mail de cada funcionário. Os pedidos passavam pela verificação comercial, onde eram feitos cruzamentos de informações entre as condições comerciais digitadas no pedido e as condições definidas anteriormente pelo cliente daquele pedido. Outra verificação que ocorria era a de crédito, onde era verificado se o cliente estava em dia com seus pagamentos. Caso houvesse alguma divergência, o pedido ficaria bloqueado, aguardando a aprovação da área responsável.

Processado o pedido, iniciava-se o processo de faturamento, onde os produtos eram alocados, a cada pedido, retirados do estoque, e então eram criadas faturas de pagamento para os clientes e as suas respectivas Notas Fiscais. Essas informações eram enviadas automaticamente ao operador logístico por meio de um arquivo para que fosse processado em seu sistema. O processo de faturamento era realizado diariamente às 17 horas. Este horário foi estipulado porque os funcionários poderiam inserir os pedidos ao longo do dia e a área comercial e de crédito, poderiam providenciar a liberação dos pedidos bloqueados até o final do dia (17 horas).

Poderiam ocorrer possíveis devoluções do pedido. Caso isso acontecesse, o cliente entraria em contato com a empresa, e esta enviaria um formulário para iniciar o processo. Preenchido o formulário, ele seria recebido pelo setor de distribuição, onde as informações contidas no formulário seriam inseridas em um sistema específico de devolução. Essas informações seriam então encaminhadas à área comercial, onde passaria por uma análise de crédito. Se aprovado, o crédito era concedido e o cliente informado que a coleta seria realizada. O operador logístico seria então informado e entraria em contato com a transportadora para a coleta, onde posteriormente, o produto seria enviado ao laboratório para análise. Depois, segue-se o mesmo procedimento de recebimento. Caso a reclamação do cliente não fosse aprovada, a área de distribuição informaria ao cliente, e disponibilizaria a opção de apenas coletar o produto.

4.2 Vantagens obtidas

Com a contratação do operador logístico e a unificação das operações logísticas, foi possível obter os seguintes benefícios:

- redução do número de Notas Fiscais, pois os clientes em comum receberiam seus produtos em uma única Nota Fiscal;
- aumento da satisfação do cliente, já que o recebimento de um único fornecedor é mais conveniente para o cliente;
- redução do custo de frete. Conseguiu-se evitar a incidência de frete mínimo, já que os produtos eram emitidos em uma única Nota Fiscal;

- redução do custo de armazenagem. Haveria somente uma equipe responsável pela distribuição, com isso reduzia-se o custo, e foi possível alocar os produtos com mais eficiência;
- redução do quadro de funcionários, pois havia funcionários executando a mesma operação em locais diferentes. Com a medida de unificar as operações logísticas, foi possível enxugar o quadro de funcionários responsáveis por esta área;
- aumento do controle da operação. Os dados ficaram mais abrangentes e mais fáceis de administrá-los.

4.3. Deficiências na operação.

Houve, em certos momentos, falta de entendimento entre os setores presentes nas operações logísticas, já que não havia um profundo conhecimento, por parte de todos os envolvidos, da complexidade das operações e do histórico da empresa. Como houve a contratação de alguns funcionários, estes, tiveram a necessidade de treinamento, o que deveria ter sido feito com antecedência. Houve também transtornos para alguns funcionários, pois ocorreram remanejamentos.

A transferência do estoque do Rio de Janeiro para São Paulo, também apresentou problemas. Não havia o valor total da Nota Fiscal que seria despachada para cada veículo. Isso é importante, pois há um limite de valor da Nota Fiscal a ser transportada por veículo. Caso houvesse algum sinistro ou roubo, a seguradora poderia se isentar do pagamento, por quebra de contrato. Com isso, foi necessário calcular manualmente os valores das Notas Fiscais, retardando a saída dos veículos.

Houve falha na identificação dos produtos. Faltavam dados importantes ao operador logístico. Isso só foi percebido quando chegaram os primeiros lotes e depois corrigidos nos que ainda não haviam sido despachados. Os que já estavam em São Paulo, tiveram que ser etiquetados novamente.

A questão da conciliação do estoque foi outro ponto fundamental. Isso gerou uma preocupação muito grande por parte da empresa, já que se o estoque não estivesse conciliado, haveria uma série de retrabalhos, pois os dados não seriam verdadeiros.

Com relação às devoluções aconteceram problemas inesperados. Inicialmente prevista para haver pouca ocorrência, houve um momento de pico. Isso acarretou problemas, já que não se localizava os produtos devolvidos, obrigando a empresa a rever este processo e a criar uma nova forma de localização para os produtos devolvidos.

A empresa não identificou os produtos de maneira adequada para o processo de exportação. O operador logístico teve que reavaliar todo o processo, já que para a exportação, eram exigidas várias informações que a empresa não havia identificado nas etiquetas.

A princípio, não havia indicadores de desempenho, o que prejudicava a visibilidade das operações e consequentemente a análise das falhas, quando identificadas, já que não se possuía dados estatísticos. Posteriormente, a empresa implantou atividades de modo a garantir a medição de indicadores de desempenho. Com isso, houve a necessidade de se efetuar reuniões mensais para avaliação das operações, discussão dos indicadores e definição de planos de ação.

5. CONCLUSÃO

A contratação de um serviço especializado, para as operações logísticas tem possibilitado às empresas, a obtenção de vantagens comerciais. Porém, o mercado, muitas vezes, ainda está se estruturando para a inserção do operador logístico nas empresas.

Foi possível concluir que:

- A decisão de contratação do operador logístico deve vir do nível gerencial;
- O contrato entre o operador e a empresa, deve ser estudado minuciosamente, para que não haja divergências no futuro;
- A comunicação, tanto dos dados, quanto entre os funcionários, devem ser objetivas e precisas;
- As estratégias e metas da empresa devem estar bem definidas e claras, para o fácil entendimento do operador logístico;
- Os indicadores de desempenho, bem como a precisão de seus dados, são fundamentais para a visualização da operação;
- Discussões, por meio de reuniões mensais, para a análise dos relatórios e definição de planos de melhoria, são imprescindíveis.
- Deve haver um bom relacionamento entre cliente e fornecedor, pois isso garantirá um trabalho consistente e sem desconfiança.

Agradecimentos

O segundo autor agradece ao CNPQ pela bolsa produtividade de pesquisa. O terceiro autor agradece à CAPES pela bolsa de mestrado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FLEURY, P. F., WANKE, P., FIGUEREDO, K. F. (2000) *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. Atlas, São Paulo.
- NOVAES, A. G. (2001) *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Campus, Rio de Janeiro.

Mariana Botelho Moraes (mariana.moraes@abatt.com)

José Eugênio Leal (jel@ind.puc-rio.br)

Rafael Brasil Ferro Costa (rafaelferrocosta@yahoo.com.br)

Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea - Rio de Janeiro, RJ, Brasil