

### 3

## Estudo de Caso

Para este trabalho foi considerado o processo de terceirização de um laboratório farmacêutico multinacional após aquisição de uma outra companhia do mesmo segmento.

### 3.1

#### Apresentação e Evolução do Setor Farmacêutico

##### *Panorama Geral*

A medicina é um dos campos de estudo que mais se desenvolveu no século XX. Milhares de cientistas e pesquisadores se dedicam à encontrar a cura ou tratamento para controle de doenças no mundo todo. O campo responsável por esse estudo é a Indústria Farmacêutica. No Brasil, segundo a Febrarma – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica – órgão que tem a missão de promover uma ação coordenada das entidades que a compõe a fim de agregar valor para a sociedade – a indústria farmacêutica começou a se estruturar na década de 1930 e ganhou espaço durante a segunda guerra mundial, quando os países exportadores estavam com seu foco voltado para a Indústria Bélica. Ao final da década de 50, havia cerca de 600 empresas instaladas no Brasil, no entanto, com a falta de organização e procedimentos regulatórios na ocasião, este número decresceu até os anos 90. A partir de então, com o avanço da globalização, aumento da concorrência e liberação de preços, a indústria brasileira voltou a crescer e, com isso, a se modernizar e se estruturar.

Ao comprar um medicamento, não se imagina o longo e custoso caminho percorrido pela indústria farmacêutica para inventar, desenvolver e produzir fármacos para a saúde. Dos laboratórios até as prateleiras dos pontos-de-venda, existe uma história complexa para aqueles que trabalham com a investigação científica.

A Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA) – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa do EUA – calcula que de cada 10 mil moléculas analisadas com o objetivo de gerar um novo medicamento, somente cinco evoluem para testes pré-clínicos. Desse total, apenas uma é aprovada e será utilizada como medicamento.

Até obter o registro oficial e poder ser comercializado, o medicamento passa por uma criteriosa, extensa e dispendiosa série de estudos que atestem sua segurança e eficácia. De acordo com o “Tufts Study on Cost of Drug Development” (Estudo sobre o custo de Desenvolvimento de Medicamentos *apud* Febrapharma, 2004), realizado pelo Centro para o Estudo e Desenvolvimento de Medicamentos e do Departamento de Farmacologia e Terapêutica Experimental da Universidade Tufts, de Boston (EUA), os investimentos para a descoberta de uma molécula até sua transformação em medicamento comercializado superam US\$ 800 milhões, ao longo de um período de estudos e testes clínicos que pode estender-se por até 12 anos. O esforço continuado para assegurar o surgimento de novas gerações de medicamentos para pacientes de todo mundo representa para a Indústria Farmacêutica desembolso anual de US\$ 50 bilhões em projetos de Pesquisa & Desenvolvimento.

No Brasil, a Indústria Farmacêutica assumiu um compromisso sério. Prova disso tem sido a constante preocupação em expandir suas atividades e melhorar a qualidade da prestação de serviços. Como exemplo, os dados de investimentos diretos mostram um aumento de 362% nos últimos sete anos. Em valores médios, os recursos anuais liberados neste período alcançaram a marca de R\$294 milhões (Febrapharma, 2004). São recursos destinados à melhoria da infra-estrutura operacional, ampliação do parque industrial, incorporação de novas tecnologias de produção, adequação às Boas Práticas Farmacêuticas Internacionais, modernização do parque computacional, sofisticação de laboratórios, desenvolvimento de programas de qualidade, aquisição de equipamentos, entre outros.

Esses investimentos inclusive proporcionaram a conquista de mercados internacionais (Exportação), pois as fábricas brasileiras passaram a trabalhar no mesmo regime de excelência das mais modernas unidades industriais do mundo, seguindo padrões técnicos reconhecidos internacionalmente.

A contribuição para a manutenção e expansão de postos de trabalho também é relevante. Entre 1994 e 2000, em contraposição à queda de 41% na variação do nível de emprego no Brasil, segundos dados do IBGE, o setor Farmacêutico registrou aumento de 37% no número de funcionários. E o setor é responsável não apenas pela geração de empregos diretos como ao longo da cadeia de suprimentos e produtiva. Aos 23 mil empregos diretos gerados pelo setor, somam-se mais de 50 mil postos de trabalhos indiretos (artigo Interfarma).

Além da importância de sua atuação no campo científico (pesquisas científicas) e social (saúde da população, empregos), o segmento constitui-se também em instrumento de progresso e geração de recursos para o desenvolvimento nacional. O volume de impostos federais e estaduais recolhidos ultrapassa a marca de R\$ 1 bilhão, o que coloca o setor em segundo lugar no ranking entre as indústrias que mais pagam impostos (ICMS, PIS, Cofins) – atrás apenas da Indústria do Tabaco e ao lado das montadoras do setor automotivo. Trata-se de uma contribuição superior a R\$ 1 bilhão anuais.

Em números gerais, o setor farmacêutico mundial é responsável por uma receita anual que ultrapassa US\$ 363 bilhões e destina mais de US\$ 50 bilhões a estudos para a descoberta e produção de medicamentos. São esses recursos, aliados à elevada qualificação dos profissionais envolvidos nas pesquisas, que asseguram em todo o mundo o surgimento de novas gerações de medicamentos cada vez mais eficazes.

Evolução do faturamento da Indústria Farmacêutica de 1997 à 2003:

### Valor Nominal das Vendas em R\$ 1000 (sem impostos)

(Fonte: GRUPEMEF - Elaboração: Febrafarma/Depto. de Economia)

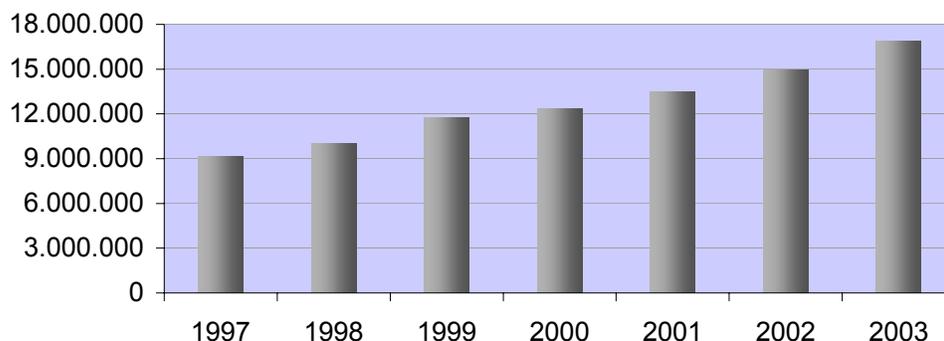


Figura 20 – Valor das vendas da indústria farmacêutica / Fonte: Febrafarma (2004)

A indústria farmacêutica, em busca constante pela inovação, está sempre modernizando. Portanto, deve caminhar lado a lado ao desenvolvimento econômico.

Para que possam crescer e, com isso, continuar aplicando recursos na invenção de mais medicamentos – 18,5% do valor das vendas do setor são reaplicados em pesquisas – as empresas buscam um retorno justo e adequado para o capital empregado. Nada disso seria possível sem a proteção legal proporcionada pela Lei das Patentes, que asseguram respeito à propriedade intelectual, um direito universalmente reconhecido. Segundo a Lei Internacional das Patentes, da qual o Brasil é signatário, um laboratório, por um determinado período de tempo que pode variar de 15 até 20 anos, é dono da fórmula, assegura a Organização Mundial do Comércio (OMC), pelo acordo Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS) – Aspectos Comerciais da Propriedade Intelectual. Só que esse prazo não corresponde ao período de exclusividade de mercado do produto. O período de 20 anos engloba também boa parte do longo tempo consumido com Pesquisa & Desenvolvimento, processo que se pode estender por até 12 anos. O prazo de proteção de uma patente, por sua vez, começa a vigorar a partir do dia do depósito da patente da molécula pelo laboratório.

Baixo poder aquisitivo da população e os Medicamentos Genéricos:

Em países subdesenvolvidos ou em processo de desenvolvimento, como é o caso do Brasil, parte da população não tem poder aquisitivo suficiente para suprir suas necessidades básicas. Conforme reportagem do Jornal do Brasil de Maio/2000,

estima-se que 50 milhões de brasileiros somente utilizam medicamentos quando os recebem de graça, porque simplesmente não tem dinheiro para comprá-los.

Como já mencionado anteriormente, os grandes laboratórios investem milhões de dólares em pesquisas de novas drogas que combatam determinada doença. A Lei das Patentes dá ao laboratório o direito de ser o dono da fórmula descoberta, por um período determinado de até 20 anos. Nesse contexto, uma vez que nessa condição não tem concorrente, é natural que o laboratório que patenteou o princípio ativo busque maximizar seus ganhos e amortizar os custos da pesquisa de anos, podendo impor o preço ao mercado.

A população está habituada a consumir medicamentos de marcas consagradas, a partir do nome fantasia dos mesmos. No entanto, é neste contexto que podemos avaliar a importância do medicamento genérico que pode custar até 60% do valor do mesmo remédio de marca.

Medicamento de marca (ou de referência):

Os medicamentos de marca são produtos que vêm com o nome fantasia em destaque e o nome do princípio ativo (principal substância que compõe o medicamento) abaixo da marca sem destaque algum. Normalmente são líderes de mercado, pois, além de tradicionais, são amplamente divulgados na classe médica.

São fabricados, em sua maioria, por laboratórios multinacionais que investem em pesquisas para descobrir o princípio ativo. Estas empresas têm uma tradição de qualidade na fabricação dos medicamentos o que traz, tanto para o médico que receita como para o paciente que consome, a tranquilidade quanto à qualidade do produto, comprovados cientificamente junto aos órgãos de saúde.

Por estas razões, a classe médica e a população estão habituadas a consumir este tipo de medicamento. Porém, esta comodidade tem um custo, pela falta de concorrência o laboratório que detém a patente do princípio ativo determinam o preço, deixando ao consumidor uma única escolha: pagar o que for determinado por eles.

## Medicamentos Genéricos:

Um genérico é uma cópia exata de um medicamento de referência em termos de eficácia e segurança, oferecendo ao consumidor uma opção mais econômica.

São medicamentos que comprovam a mesma eficácia terapêutica dos medicamentos chamados de marca, mas são vendidos pelo nome do princípio ativo. Isso ocorre pelo fato do medicamento genérico poder existir a partir do momento em que a Lei da Patente de determinado medicamento de marca expirou. A substância deixa de ser propriedade da indústria farmacêutica fabricante, transformando-se em uma substância de bem comum. Com isso o custo do medicamento com marca comercial, onde o valor da pesquisa e divulgação está embutido, cai na proporção de seu custo real de fabricação.

Um genérico custa entre 30% e 50% menos que um medicamento de marca ou referência.

Para um medicamento ser genérico, este precisa passar por teste de solução, que traça um perfil das características físico-químicas, e de bioequivalência do medicamento. Os testes de bioequivalência têm como objetivo a análise de absorção da droga, o comparativo de produtos que contém o mesmo princípio ativo, administrado pela mesma via enfim, de comprovar que ele tem as mesmas características do remédio de referência. Segundo a pesquisadora Silvia Storpirtis, professora do Departamento de Farmácia da Faculdade de Ciências Farmacêutica, dois produtos são considerados bioequivalentes quando, ao serem administrados para o mesmo indivíduo, nas mesmas condições experimentais e nas mesmas doses, não apresentam diferenças significativas em relação a quantidade de fármaco absorvida e à velocidade do processo de absorção.

Os medicamentos genéricos são amplamente difundidos em todo o mundo. No Brasil, só foi possível a partir de fevereiro de 1.999 quando o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 9.787 (Lei dos Genéricos).

Já no início de 2004, existiam 4.448 apresentações, produzidas por 53 laboratórios. Atualmente, 85% dos medicamentos de referência podem ter visão genérica no país. No Brasil, os genéricos correspondem a cerca de 10% das vendas,

enquanto nos Estados Unidos e Inglaterra têm participação de 40% do mercado, e na Alemanha 45% (Febrapharma, 2004).

Além das duas classes de medicamentos já definidas, marca e genéricos, existe mais uma, conhecida como medicamentos similares.

#### Medicamentos Similares:

Durante muitos anos, o Brasil não reconhecia a patente de medicamentos. Isso favoreceu as cópias de medicamentos, como forma do Brasil passar a oferecer rapidamente medicamentos a preços acessíveis à população.

Sendo assim, os medicamentos similares têm o mesmo princípio ativo dos originais, uma vez que são cópias legais dos remédios de marca.

Por diversos anos os medicamentos similares foram oferecidos ao mercado com um nome fantasia ou simplesmente pelo princípio ativo. Mais recentemente, por determinação do Ministério da Saúde, os similares foram obrigados a exibir com destaque o nome fantasia e o princípio ativo colocado em menor escala.

As duas principais diferenças entre os medicamentos similares e os genéricos são:

- Os similares não são submetidos ao teste de bioequivalência - os medicamentos genéricos passam por testes de qualidade dos quais eles são dispensados.
- Os genéricos não têm nome fantasia, são identificados exclusivamente pelo princípio ativo.

Buscando estabelecer regras que protejam cada vez mais o consumidor e dar transparência ao comércio de medicamentos, o Ministério da Saúde já determinou o fim dos medicamentos similares. A determinação é pela existência apenas de duas categorias de medicamentos: genéricos e de marca.

A ANVISA (Agência Nacional Vigilância Sanitária) publicou no dia 16/03/01, a Resolução nº 36, estabelecendo um limite de seis meses para comercialização dos Medicamentos Similares que ainda são vendidos pelo nome de princípio ativo. A medida tem o objetivo de dar maior visibilidade ao mercado, para que os consumidores tenham como identificar com mais clareza os medicamentos genéricos que foram criados com a lei nº 9787/99, aprovada em 02/99 pelo Congresso Nacional.

#### Novas tendências – Medicamentos Fitoterápicos

O uso de vegetais para o tratamento de doenças é conhecido há muito tempo por diversos povos. São tratamentos conhecidos como: fitoterápicos obtidos a partir de plantas.

Qualquer produto de origem vegetal com propriedades terapêuticas pode ser chamado de fitoterápico, mas só os submetidos a testes clínicos e aprovados pelos órgãos reguladores são considerados medicamentos. Para a produção destes medicamentos a indústria farmacêutica aliou a esse conhecimento popular, tecnologia e grandes investimentos, pois eles apresentam a mesma segurança que os medicamentos tradicionais, que são obtidos a partir da síntese química.

Atualmente, no Brasil, cerca de 200 empresas produzem medicamentos fitoterápicos, movimentando por ano US\$ 550 milhões. Estima-se que este mercado tenha capacidade para movimentar US\$ 1 bilhão em 2010 (Febrafarma, 2004).

Um fator que faz com que o Brasil seja um mercado promissor neste segmento é a questão da biodiversidade, pois oferece muitas possibilidades na área de pesquisa e desenvolvimento. Um exemplo que pode ser dado é que apenas a Amazônia reúne:

- 20% de toda água doce do planeta
- 35% das espécies vegetais superiores
- 220 mil organismos vivos já catalogados

Em função disso, o interesse dos laboratórios por este segmento tem aumentado e, conseqüentemente, o número de patentes também. O objetivo da indústria é utilizar ao máximo o benefício deste segmento, inclusive beneficiando a parcela da população com baixo poder aquisitivo, sem acesso aos medicamentos, mas mantendo uma política de preservação ao meio-ambiente.

Isso tudo vem mostrar que a constante busca por novos medicamentos e a baixo custo para a população acirraram ainda mais a concorrência já existente. Sendo assim, as oportunidades de se diferenciar e sair na frente oferecendo serviços e soluções inovadoras não podem ser desperdiçadas.

### **3.2**

#### **Panorama da empresa em questão**

##### **A empresa no mundo:**

O perfil do laboratório em questão é o de uma empresa mundial de cuidados com a saúde, dedicada à descoberta, desenvolvimento, produção e comercialização de produtos que abrangem a prevenção, diagnóstico, tratamento e cura. A empresa teve origem como uma farmácia, em 1888, nos EUA, mais especificamente em Illinois, Nordeste de Chicago.

A empresa hoje é uma multinacional com produtos sendo comercializados em mais de 130 países. Possui 150 instalações no mundo, sendo 50 plantas industriais. E emprega cerca de 70 mil pessoas no mundo todo.

A matriz continua em Chicago (EUA), onde possui uma área de 2 milhões de metros quadrados, com mais de 60 edifícios construídos, representando grande importância para o estado.

Os centros de pesquisa estão localizados nos Estados Unidos, Inglaterra e Canadá. Possui pesquisas para as áreas terapêuticas do diabetes, controle da dor, infecções respiratórias, AIDS, saúde do homem e da mulher e pediatria. Foi o primeiro laboratório a possuir o teste para detectar o vírus da AIDS. Os valores envolvidos para este fim são: 5 mil cientistas e mais de US\$ 1 bilhão/ano.

Áreas de Atuação:

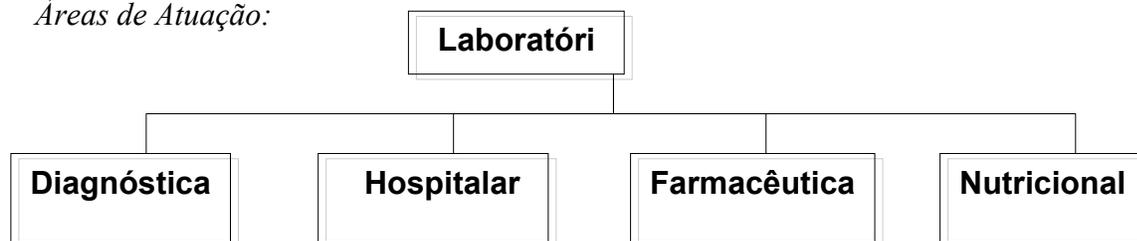


Figura 21 – Áreas de atuação do Laboratório Farmacêutico

### A empresa no Brasil:

O laboratório surgiu no Brasil em 1937, como uma revenda e importação no Rio de Janeiro e, em 1952, se estabeleceu em São Paulo. Em 1980 adquiriu um laboratório, aumentando seu campo de atuação. Em 14 de dezembro de 2000 fechou acordo e incorporou as operações mundiais de outra potência da indústria farmacêutica, que fazia parte de um grande grupo químico, passando a ocupar o ranking das Indústrias Farmacêuticas entre as 7 (sete) maiores.

Esta última aquisição, objeto desta análise, teve dois fatores de motivação.

Empresa Compradora (Empresa C): a motivação para a empresa compradora foi a complementação de ação geográfica, bem como sinergia de portfólio em administração da dor, doenças metabólicas e cuidados cardiovasculares, pontos fortes da empresa adquirida.

Empresa Compradora		Empresa Adquirida		Total	
Mkt %	RK	Mkt %	RK	Mkt %	RK
1,09	31°	2,34	11°	3,43	7°

Tabela 7 – Comparativo de participação no mercado farmacêutico / Fonte: IMS (\$ OUT00 últ. 12 m)

Empresa Adquirida (Empresa A): a motivação para a venda da empresa foi o fato de que mais de 2/3 (dois terços) das vendas do grupo eram alcançadas em segmentos onde o grupo era um dos três maiores competidores no campo, que eram: inovações químicas, proteção agrícola, e os negócios de óleo e gás.

Portanto, o que se pretendia era ampliar ainda mais o número de segmentos onde o grupo estivesse entre os três primeiros do mundo e, para isso, uma das estratégias foi a venda do segmento farmacêutico.

### Panorama Atual no Brasil:

Atualmente conta com mais de 1.200 funcionários, uma fábrica no Rio de Janeiro, no bairro de Jacarepaguá, o escritório central em São Paulo, no Brooklin, e escritórios comerciais em Belo Horizonte, Recife, Rio de Janeiro e Porto Alegre.

A Estrutura Organizacional da empresa encontra-se da seguinte forma:

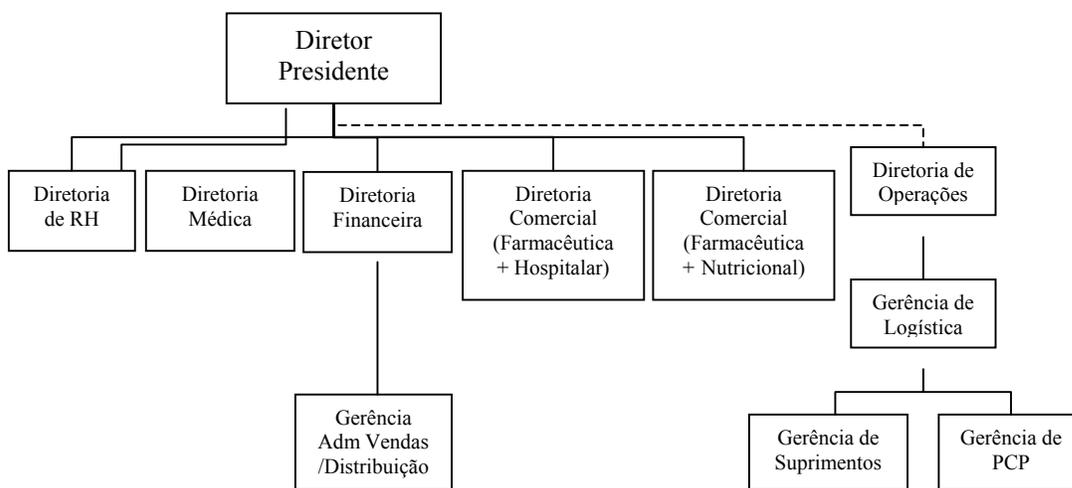


Figura 22 – Estrutura Organizacional Laboratório Farmacêutico

Um ponto interessante é que a empresa C possui dois grandes grupos que divide a empresa. Um deles, que seria com foco comercial, envolve todas as diretorias Comerciais, RH, Médica e Financeira. No outro grupo, com foco em Operações (produção, planejamento de produção, garantia de qualidade), se encontra a Diretoria de Operações, que responde indiretamente ao Diretor-presidente do Brasil e diretamente ao Diretor de Operações para a América Latina, que não fica no Brasil.

Outro ponto que deve ser observado é que a gerência de Administração de Vendas e Distribuição responde à Diretoria Financeira, e não à Logística, Industrial ou Operações, como é de costume. Apesar da área de Distribuição estar diretamente

ligada à administração de Operação Logística (armazenamento, movimentação e entrega de produtos), cabe aqui o entendimento de que por tratar-se de um setor de suporte direto à área comercial deveria estar estruturada no grupo comercial.

**Operação logística da empresa Adquirida (antes da consolidação das operações):**

A empresa A, adquirida em Dez/2000, possuía quase toda sua operação consolidada em uma única unidade no Rio de Janeiro. Desde o recebimento dos insumos, passando pela produção, processos de análise, armazenamento e distribuição, além de Engenharia e manutenção, Financeiro, Registros, Informática, Jurídico, RH e Comercial, estavam todos consolidados em único endereço. Apenas parte da carga de produto acabado e material de promoção de venda é que ficava (apenas) armazenado em um depósito próximo.

Os produtos da empresa A eram 100% farmacêuticos e não possuíam restrição de temperatura, ou seja, todos eram armazenados à temperatura ambiente (até 30°C). Este fato simplificava a operação de armazenagem e distribuição.

Os produtos acabados estavam divididos em duas linhas: produtos de marca e produtos genéricos. Além dos produtos acabados, a empresa ainda distribuía os materiais promocionais que se caracterizavam por brindes e literaturas (folhetos explicativos). Estes eram utilizados para promoção dos produtos de venda.

A empresa possuía 02 (dois) almoxarifados próprios e ambos fazendo interligação com a fábrica. Um estava destinado à armazenagem de insumos e contava com cerca de 1700 posições pallets. O outro estava destinado à armazenagem de produtos acabados e contava com cerca de 1.200 posições pallets. Nesse local até meados do ano de 1999 eram armazenados todos os produtos acabados. No entanto, em função da crescente produção, fortemente afetada pela entrada da linha de genéricos cerca de 5 (cinco) anos antes da venda da empresa, houve falta de capacidade no almoxarifado.

Com isso, passou a ser utilizado um armazém terceirizado apenas para armazenar os produtos genéricos e no armazém próprio estava toda a linha de marca.

Os materiais promocionais também eram armazenados em um terceiro. Era uma empresa especializada neste tipo de material e que realizava todo controle de mercadoria (recebimento, armazenagem, separação e manipulação dos materiais).

A operação de distribuição era totalmente contratada pela empresa A. A empresa possuía um setor de Fretes que contratava as transportadoras e negociava serviços e preços. Os serviços realizados limitavam-se ao transporte da fábrica no Rio até a entrega aos clientes, e retornando informações sobre as entregas e os canhotos das Notas Fiscais devidamente assinados pelos clientes.

Para facilitar o gerenciamento e controle do processo de frete, a empresa utilizava um sistema que visava:

- Facilidade no cálculo do frete com conferência automática de faturas;
- Simulações de frete rápidas e abrangentes;
- Integração com sistemas corporativos e com transportadoras;
- Avaliação da qualidade nos serviços de transporte de terceiros uma vez que os dados de embarque e entrega das transportadoras eram carregados no sistema;
- Relatórios e gráficos operacionais e gerenciais.

**Operação logística da empresa Compradora (antes da consolidação das operações):**

A operação logística da empresa C possuía era realizada em 02 endereços próximos e 01 centro de distribuição terceirizado, em São Paulo. Em um destes endereços estava toda a estrutura da Fábrica de produção, garantia de qualidade, almoxarifado de insumos e Engenharia e manutenção. No outro endereço, estava toda área de apoio como Financeiro, Registros, Informática, Jurídico, Recursos Humanos, Marketing e Comercial.

Ao contrário da empresa A, onde os produtos eram 100% farmacêuticos, os produtos da empresa C estavam divididos em três categorias: farmacêuticos, nutricionais e hospitalares. Além disso, possuíam características específicas de armazenagem, pois existiam os chamados “produtos perecíveis” que necessitam ser estocados de 2 à 8°C.

Os materiais promocionais que se caracterizam por brindes e literaturas também faziam parte dos estoques desta empresa.

Assim como a empresa A, a empresa C também estava com uma operação sobrecarregada mas, neste caso, já havia procurado a parceria de um terceiro. Poucos meses antes da fusão das duas empresas, haviam iniciado o processo de Distribuição com um Operador Logístico.

### **3.3**

#### **Terceirização da operação Logística**

##### **3.3.1**

##### **Avaliando o panorama da empresa**

Logo após a aquisição da nova empresa no Brasil, no primeiro ano de trabalho em conjunto foi realizada uma avaliação de todos os processos existentes nas duas empresas. Foi um período de muitos meses de revisão de políticas, procedimentos e processos para que uma adequação fosse feita para a nova empresa que se formava.

Alguns acontecimentos neste período, decisões de maior hierarquia, influenciaram e fizeram com que mais tarde outras decisões importantes fossem tomadas. O primeiro fato foi a venda da fábrica de São Paulo.

A empresa C possuía em São Paulo dois endereços próprios que eram próximos um do outro. Em um deles encontrava-se a sede administrativa (ainda a atual sede), constituída por um edifício de 3 (três) andares e 2 duas outras construções térreas, além de um estacionamento plano.

No outro endereço, encontrava-se a fábrica, responsável pela fabricação de parte dos produtos e reprocessamento (rotulagem, colocação de lacre...) dos produtos importados. Este segundo endereço foi vendido para um outro laboratório farmacêutico e foi fechado um acordo de terceirização da produção por 5 (cinco) anos. Durante estes anos a idéia era importar o máximo de produtos importados prontos e passar a produzir na fábrica do Rio de Janeiro da empresa adquirida.

A decisão de fechar a fábrica de São Paulo deveu-se ao fato do estado físico, carente de investimento, e da localização de suas instalações. A instalação em questão era muito antiga, não tendo passado por nenhum processo de reforma ou automatização - os armazéns possuíam um método de localização de materiais ultrapassado, sem utilização de códigos de barra e sem um sistema de informática avançado.

Em contrapartida, a fábrica do Rio havia concluído sua reforma completa há pouco mais de 1 (um) ano e estava completamente nova. O processo de reforma desta fábrica durou cerca de 2 (dois) anos e ficou conhecido na empresa A como “Fábrica do Futuro”, pelo nível de detalhe a que se ateve o projeto, tendo sido considerado projeto modelo para fábricas do grupo de muitos outros países. A empresa C teria que receber um grande investimento financeiro e reforma física para se aproximar do projeto realizado na empresa A.

Além disso, a fábrica da empresa C estava localizada em um bairro de São Paulo que se tornou, com o passar do tempo, estritamente residencial. Portanto, a empresa não tinha espaço físico para expandir, pois os terrenos vizinhos eram todos construídos. Como as ruas eram residenciais e estreitas, o trânsito de veículos possuía muitas limitações. Uma delas é que não podiam ser recebidas carretas pois por se tratarem de veículos longos, não conseguiam realizar as manobras para entrar na unidade fabril. Apenas veículos pequenos eram recebidos, o que era um transtorno para entregas de fornecedores e retiradas de produtos, pois isso limitava as empresas transportadoras, reduzindo o número de pallets movimentados e aumentando o número de veículos circulando pela empresa e tendo que ser disponibilizados.

Um outro fato importante foi o aumento do volume de produção na Fábrica do Rio.

Já há algum tempo estava sendo percebido o aumento natural de produção dos produtos do Rio, devido principalmente aos impactos dos produtos genéricos. Em função disso inclusive já estavam sendo utilizados depósitos terceirizados para suprir este aumento no volume de fabricação. Com o fechamento da fábrica de São Paulo e a transferência da produção de alguns itens para lá, o volume de produção aumentaria ainda mais. Como exposto acima, as instalações do Rio possuíam dois armazéns semelhantes, um deles destinado à armazenagem de produtos acabados e o outro à armazenagem de insumos. O aumento no volume de produção da fábrica fez com que

houvesse necessidade de um espaço maior para armazenagem e manipulação dos insumos.

Com esses acontecimentos, uma das operações muito atingidas, após a fusão das empresas foi a operação logística. Após análise de como ficaria a operação, a decisão tomada foi por unificar as operações obtendo uma série de vantagens:

- Redução do número de Notas Fiscais: clientes em comum das duas empresas receberiam seus produtos em uma única NF. Dessa forma, existe uma redução significativa no número de Notas Fiscais emitidas pela companhia, ganhando na geração e emissão de formulários.
- Aumento da satisfação do cliente: a satisfação do cliente em receber seus produtos de um único fornecedor e ao mesmo tempo em uma única Nota Fiscal, facilita seu processo de recebimento.
- Redução do custo de frete: produtos sendo emitidos para um cliente na mesma Nota Fiscal, aumentam o valor da Nota Fiscal e, conseqüentemente, evita que haja incidência de frete mínimo, ou seja, o valor do frete é reduzido.
- Redução do custo de armazenagem: com uma das operações de distribuição extinta todo custo atrelado ao armazém é eliminado. Mesmo que haja um aumento de custo no armazém onde a carga estará sendo consolidada, será menor do que mantendo os dois armazéns em funcionamento.
- Redução do quadro de funcionários: o número de funcionários é reduzido, pois uma vez que a operação está consolidada em um único local, a princípio uma das operações é extinta e apenas parte dos funcionários será necessário para viabilizá-la.
- Aumento da visibilidade da operação: com a operação consolidada, os controles e as estatísticas são mais fáceis de administrar.

Inicialmente a próxima questão seria: onde a operação seria consolidada? Na unidade do Rio ou na unidade de SP?

Os acontecimentos acima já haviam delimitado as alternativas. Como demonstrado nos processos de cada empresa, a operação da unidade RJ estava sobrecarregada. A capacidade de armazenagem já estava excedida. Para manter uma operação consolidada operando com recursos próprios, deveria haver um investimento pesado de infra-estrutura ao armazém propriamente dito. Havia espaço físico disponível no Rio de Janeiro, uma vez que o terreno ao lado da fábrica pertencia à própria empresa A.

No entanto, além desta ser uma alternativa a longo prazo, fazendo as análises necessárias, foi identificado que seria custosa para o que a empresa tinha intenção de investir na ocasião.

Uma vez que a empresa C já havia iniciado o processo de terceirização, optou-se por avaliar esta possibilidade que a princípio seria uma solução imediata.

### **3.3.2**

#### **Avaliando a terceirização**

Inicialmente, foram identificados os principais operadores logísticos que prestavam atendimento ao segmento Farmacêutico no eixo Rio - SP. Este foi um dos primeiros fatores que chamou a atenção, pois para o segmento em questão, havia poucas possibilidades no mercado. A grande maioria das empresas que ofereceram serviços naquela ocasião não completava 100% das exigências requeridas pela Vigilância Sanitária para o segmento farmacêutico.

Sendo assim, foram selecionadas 3 empresas para participarem do processo de seleção, dentre elas a empresa que já terceirizava o processo para a empresa C. Foi preparado um edital com informações sobre os cenários que gostariam de ser cotados e os serviços que deveriam ser prestados.

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

Foram cotados os serviços a seguir que deveriam ser executados com recursos da própria empresa (humanos, técnicos ou materiais), utilizando os almoxarifados do fornecedor, os quais deveriam se encontrar perfeitamente legalizados perante os órgãos públicos competentes e aprovados para o uso a que se destinam.

Deveriam atender às Boas Práticas de Fabricação (GMP), à legislação sanitária em vigor e às condições ideais de temperatura e outros requisitos que garantissem o cumprimento das especificações dos produtos.

Serviços:

- retirar e transportar diariamente (de segunda-feira a sexta-feira) com escolta armada e rastreada por satélite, os produtos da empresa C e da empresa A, de suas fábricas, de acordo com a necessidade, para os depósitos da contratada;
- receber materiais impressos provenientes de fornecedores da empresa C e da empresa A;
- receber os produtos importados da empresa C e da empresa A, diretamente do país de origem;
- administrar os estoques físicos de medicamentos, produtos dietéticos, medicamentos genéricos, produtos de higiene e toucador, cosméticos, suplementos alimentares, alimentos, produtos nutricionais e correlatos, prontos para venda, bem como amostras grátis, literaturas, brindes, materiais de papelaria e impressos;
- conservar os estoques atualizados eletronicamente;

- receber arquivos eletrônicos de faturamento, imprimir as notas fiscais nos formulários fornecidos da empresa C e da empresa A, separar os pedidos, para medicamentos, produtos dietéticos, medicamentos genéricos, produtos de higiene e toucador, cosméticos, suplementos alimentares, alimentos, produtos nutricionais e correlatos, prontos para venda, bem como amostras grátis, literaturas, brindes, materiais de papelaria e impressos;
- realizar o transporte rodoviário ou aéreo (conforme definido) até os clientes da empresa C e da empresa A, tanto dos medicamentos, produtos dietéticos, medicamentos genéricos, produtos de higiene e toucador, cosméticos, suplementos alimentares, alimentos, produtos nutricionais e correlatos, prontos para venda, bem como amostras grátis, literaturas, brindes, materiais de papelaria e impressos;
- coordenar e homologar as transportadoras rodoviárias ou aéreas que deverão, obrigatoriamente, atender os prazos e o tipo modal definidos;
- encaminhar os comprovantes de entrega para a empresa C e para a empresa A, bem como administrar as ocorrências.

As propostas foram todas desenvolvidas baseadas numa cobrança percentual (%) sobre o valor total de cada Nota Fiscal distribuída (seja esta de venda ou amostra grátis para a equipe de venda executar seu trabalho).

No retorno das propostas houve uma variação grande dependendo da empresa que enviou a proposta e dos cenários para qual a proposta foi encaminhada, uma vez que as operações estavam divididas entre Rio e São Paulo e foi solicitada proposta para os 03 (três) cenários: Rio de Janeiro e São Paulo consolidado e separado.

Para a operação separada, empresa A trabalhando do Rio de Janeiro e empresa C trabalhando de São Paulo, os custos ficaram acima das expectativas, ou seja, muito acima dos custos já praticados pelas empresas naquele momento.

Para a operação unificada, no entanto, os valores foram competitivos e não houve muita diferença para operar por São Paulo ou pelo Rio de Janeiro. Portanto, para a decisão entre Rio e São Paulo, o que fez a diferença foram algumas questões tanto da empresa contratante quanto das contratadas:

- Todos os Operadores Logísticos selecionados possuíam operação em funcionamento em São Paulo, mas nem todos possuíam no Rio de Janeiro. Ainda assim, para aqueles que possuíam operação no Rio seria necessário estar investindo nesta unidade e isso levaria um período de cerca de 1 ano;
- A concentração de vendas no estado de São Paulo excedia 50 % do faturamento para outro estado;
- Os principais hospitais e secretarias do governo, onde ocorrem as entregas urgentes, além de ser a logística mais pulverizada pois as quantidades entregues são pequenas e para uso imediato, encontravam-se no estado de São Paulo e redondezas;
- Uma localização estratégica para atendimento ao principal estado de faturamento (SP) e em seguida, Sul, RJ e CO era o estado de São Paulo;
- A facilidade de transporte rodoviário e maior disponibilidade de vôos para as áreas mais distantes, nos casos de exportação e vendas para região Norte, por exemplo, eram maiores em São Paulo;
- O faturamento a partir do Rio de Janeiro possui a implicação fiscal de substituição tributária, o que aumenta a complexidade do processo fiscal.

Levando em conta todos os dados expostos acima, um ano após ter sido anunciada a aquisição da empresa A pela empresa C, foi definida a nova operação logística. Esta operação seria terceirizada e em São Paulo. O Operador Logístico que venceu a concorrência foi a mesma empresa que já estava trabalhando com a empresa C nos últimos meses.

Visando iniciar o ano de 2002 já com uma nova operação consolidada, em dezembro de 2001, foi assinado novo contrato com o Operador Logístico para a nova operação.

### 3.3.3

#### Nova Operação

Neste item será abordada a nova operação definida. Serão detalhados desde o momento de preparação de transferência para consolidação de estoques até os processos realizados entre Operador e contratante. É importante notar que a nova operação tornou-se muito ampla e complexa, de tal forma que era necessário ter um processo muito bem estruturado para o seu bom funcionamento. Na figura 23 é possível ver um macrofluxo da nova operação.

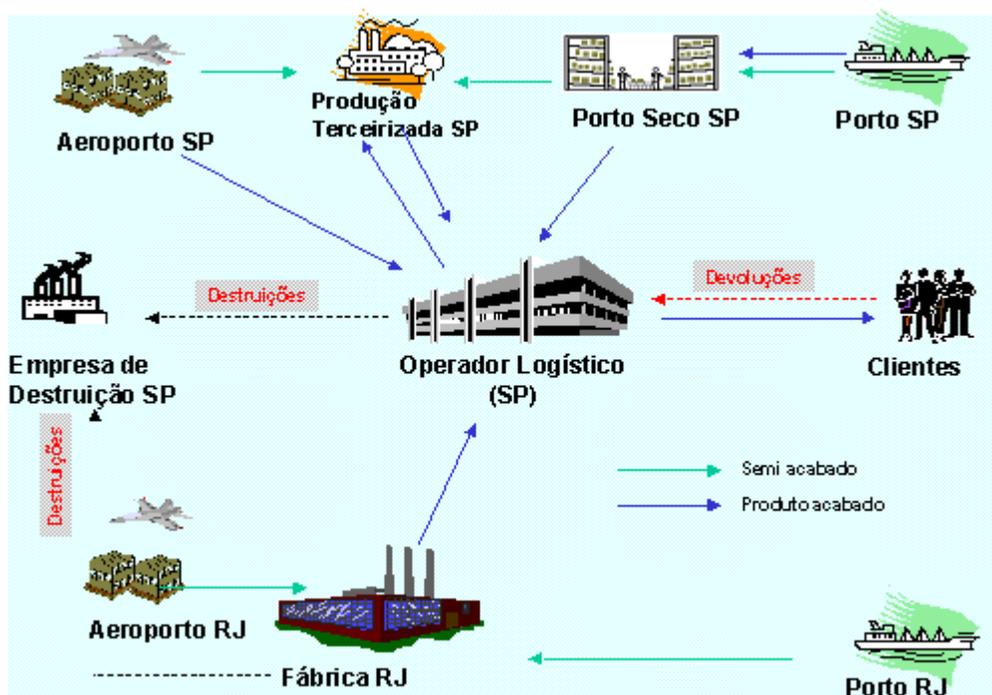


Figura 23 – Macrofluxo Nova Operação Terceirizada

Uma vez que para a transferência do estoque do Rio de Janeiro para São Paulo seriam necessários alguns dias com uma operação mais calma e aproveitando o período de final de ano que se aproximava, ficou decidido que a operação de transferência aconteceria na última semana do mês. Portanto, o primeiro passo após o anúncio da nova operação foi a preparação para a transferência física, que aconteceria em algumas semanas.

Foi feito o anúncio da decisão e, para os funcionários do Almoarifado que seriam desligados da empresa, foi apresentada a proposta de permanência por mais alguns meses, auxiliando no processo de transferência e em outras atividades antes do desligamento oficial.

A transferência física do depósito do Rio de Janeiro para São Paulo ocorreu então na última semana de Dez/2001. Esse processo foi realizado em 4 dias, com a operação parada (férias coletivas) e envolveu a movimentação de cerca de 1600 pallets de produtos, o que gerou a necessidade de 67 carretas, sendo uma média de 16 carretas sendo transferidas por dia. Para efetuar esta operação com maior rapidez, e já visando as transferências que seriam diárias daquele momento em diante, foi desenvolvido um programa no sistema da empresa, para emissão das Notas Fiscais de transferência. O programa em resumo consistia em uma tela onde os produtos de determinado depósito apareciam e onde era possível selecionar os produtos e quantidades. Uma vez feito isso, o operador determinava o depósito para onde seriam transferidos os produtos e a Nota Fiscal era emitida.

O Operador Logístico trabalha no processo de recebimento com a leitura por código de barras. Como na empresa A ainda não havia esta informação na etiqueta por não ser utilizada, houve a necessidade de reetiquetar todas as caixas (volumes) de medicamento.

Portanto, novas etiquetas tiveram que ser impressas, contemplando os códigos de barra, e as caixas etiquetadas. Da mesma forma, por uma exigência do processo de recebimento do Operador Logístico, visando facilitar a movimentação dos produtos, todos os pallets tinham que ser filmados com *stretch film*.

Uma vez concluída a transferência de estoque, foi iniciada a operação junto ao Operador Logístico. Esta operação envolve alguns grandes processos, como será demonstrado em seguida.

Antes de iniciar a definição de cada processo, é importante saber que quando se trabalha com um Operador Logístico, todo o processo de atualização de estoque com o Operador Logístico é realizado através da troca de arquivos eletrônicos. É realizado o recebimento e são enviados arquivos, por exemplo, via conexão RAS (linha telefônica), que são responsáveis pela atualização do estoque seja o Operador Logístico informando ao cliente ou vice-versa. Ou seja, são recebidos arquivos do Operador informando sobre a retirada (ou “baixa”, como é comum de se dizer) de estoque para os casos de avarias de produtos geradas na movimentação, amostras para análise de

Garantia de Qualidade, solicitações de baixas de estoque pela empresa contratante, etc. Da mesma forma, são enviados arquivos para o Operador Logístico pela empresa contratante com informações sobre o faturamento realizado para que o operador tome as ações necessárias, além de informações de dados cadastrais de produtos.

- Recebimento de Produtos

O Operador Logístico recebe produtos provenientes das fábricas, importados diretamente do aeroporto ou porto e produtos de fornecedores locais (principalmente materiais promocionais), realiza a conferência física de todo material e, em seguida, encaminha a documentação (Nota Fiscal e formulário de conferência, onde aponta possíveis divergências recebidas) ao cliente. Este deve realizar a entrada da Nota Fiscal no sistema onde o estoque será carregado.

É gerado um arquivo com todas as informações da NF e dos produtos que deve ser enviado ao Operador Logístico para que o mesmo conclua seu processo de entrada. Quando o operador Logístico conclui seu processo de entrada, envia um arquivo ao cliente que fará a confirmação no sistema do mesmo. Desta forma, é possível garantir que ambos possuem os mesmos dados em sistema e que o produto encontra-se disponível no estoque do cliente apenas quando este já encontra-se disponível no estoque do Operador.

- Inventário (Físico)

O processo de inventário físico é o processo através do qual são feitas conferências físicas no armazém e verificadas se no sistema os valores encontrados são os mesmos. Caso haja diferença, são realizados ajustes no sistema para conciliar o sistema com o físico. Essa rotina é realizada de forma cíclica, com contagens cíclicas mensais, além da conferência geral anual.

Fica pactuado que diferenças de inventário somente serão toleradas até 0,5 por mil do total do movimento do mês (entradas e saídas), por perda, aviaria, roubo ou furto. Caso a diferença seja superior a 0,5 por mil, o Operador Logístico deverá pagar o valor da mercadoria faltante aos preços de custo acrescidos dos respectivos impostos já recolhidos.

- Conciliação de Estoque (sistema)

O processo de conciliação de estoque é um dos que deve ser monitorado e controlado de perto e, diariamente, pois neste tipo de relacionamento com uma empresa terceirizada que armazena o estoque do contratante a atualização de estoque é vital para ter processos alinhados e fluindo sem problemas.

Além da conciliação de estoque entre físico e sistema (processo de Inventário Físico, tópico acima), existe mais esta conciliação: entre o sistema do Operador Logístico e o sistema do contratante. O Operador Logístico, diariamente, após o processo de faturamento, envia ao cliente um arquivo com as informações totais de estoque (produto, lote, quantidade, data de validade e status). Essas informações são carregadas no sistema do cliente e é gerado um relatório que aponta todas as divergências existentes entre os sistemas, caso existam.

- Ciclo do Pedido (Entrada do pedido - Faturamento – Embarque – Entrega)

A entrada de pedidos é realizada diretamente através do sistema integrado da empresa ou através de um *link* no e-mail de cada funcionário, para ser, posteriormente, integrado ao sistema. Todos os pedidos passam pelas verificações comerciais e de crédito.

Na verificação comercial é efetuado um cruzamento de informações entre as condições comerciais digitadas no pedido (ex: prazo de pagamento, desconto) e as condições comerciais pré-definidas para o cliente daquele pedido. Caso haja divergência, o mesmo fica bloqueado no sistema aguardando aprovação comercial.

Da mesma forma, é feita a verificação de crédito, onde o sistema verifica se o cliente daquele pedido está em dia com seus pagamentos. Caso haja alguma divergência novamente o pedido fica bloqueado e aguardando aprovação da área de crédito (Financeiro).

Uma vez que os pedidos encontram-se liberados no sistema, havendo disponibilidade de produto, é iniciado o processo de faturamento. Este processo é todo realizado no sistema integrado da empresa e consiste basicamente em: os produtos são alocados a cada pedido, baixados (retirados) do estoque, são criadas faturas de pagamento para os clientes e Notas Fiscais. Todas essas informações são

automaticamente inseridas num arquivo e este é enviado ao Operador Logístico para processamento em seu sistema.

Cada pedido colocado é inserido em uma divisão de faturamento. Esta divisão de faturamento também é encaminhada ao Operador Logístico neste arquivo de informações. Através desta informação o Operador identifica o tipo de entrega deve seguir aquele pedido, conforme descrito abaixo.

### **Modalidades para faturamento e entrega dos pedidos:**

#### **Para Produtos Acabados:**

Divisão HSP – Faturamento de produtos para hospitais e clínicas. Preparação durante a noite para embarque às 06:00. Prazo de entrega de contrato, exceto o dia da coleta.

Divisão PER – Faturamento de produtos perecíveis. Preparação durante a noite embarque às 6h. Prazo de entrega: 24h São Paulo Capital (Rodoviário); 48h São Paulo Interior (Rodoviário); 48h Demais Estados do País (Aéreo).

Divisão SAR (Serviço de Entrega Rápida) – indicado para faturamento de poucos volumes e urgências. Também utilizado para atender o serviço de atendimento a consumidor. Tabela de preço diferenciada. Prazo de entrega: 24h São Paulo Capital (Rodoviário); 48h São Paulo Interior (Rodoviário); 48h Demais Estados do País (Aéreo).

Divisão VEN – Utilizada para o faturamento normal do laboratório, que não esteja dentro de uma das especialidades acima. Prazo de entrega de transportadora rodoviário/aéreo, de acordo com tipo de faturamento. Prazo de entrega do contrato, exceto o dia da coleta. .

#### **Para Produtos Promocionais:**

Divisão DIV / Divisão AMG – Faturamento de material promocional - literaturas, brindes e amostras grátis, embarque e entrega em 15 dias a partir do faturamento em todo Brasil.

Divisão EVE – Faturamento para eventos, 2 dias úteis para preparação e embarque. Prazo de entrega conforme contrato. Utilizado para faturamento de poucas notas fiscais.

O processo de faturamento é realizado diariamente às 17h. O seu processamento é chamado “em massa” pois são considerados todos os pedidos disponíveis a faturar até aquele momento. O horário foi estipulado a fim de aumentar a produtividade, pois os vendedores podem inserir pedidos ao longo do dia e até às 17h a área comercial e o setor de crédito podem efetuar aqueles pedidos que ficaram bloqueados e providenciar sua liberação (ou reprovação). No entanto, havendo alguma emergência ou processo diferenciado, o mesmo pode ser realizado ao longo do dia.

- Devolução

Existe um procedimento escrito e aprovado por toda a área comercial, financeiro, garantia de qualidade e distribuição que fornece todas as diretrizes ao processo de devolução. Além de constar todo processo que deve ser seguido para que uma devolução seja iniciada (passo-a-passo), são detalhados todos os motivos considerados para a devolução e definidas as situações onde a empresa entende que o cliente tem direito ou não ao crédito financeiro. Além de aprovado internamente na empresa, este procedimento foi encaminhado a todos os clientes da companhia.

O processo de devolução inicia quando o cliente contata a empresa e informa que gostaria de devolver determinado(s) produto(s). Ele então encaminha um formulário com todas as informações necessárias para iniciar o processo. Este formulário é recebido pela Distribuição, inserido em um sistema específico de devolução e, automaticamente, é encaminhado à área comercial para análise do crédito e aprovação ou reprovação. Caso a solicitação seja reprovada, a Distribuição informa ao cliente mas disponibiliza a opção de apenas coletar o produto (Esta é uma responsabilidade da empresa fornecedora do produto).

Mesmo que o crédito ao cliente não seja autorizado, a empresa deve coletar e proceder com a destinação do produto, caso o cliente não o faça). No caso do crédito ser concedido ao cliente, a Distribuição contata o cliente informando que a coleta será providenciada. Neste momento, avisa ao Operador Logístico que providencia a coleta junto à transportadora. Uma vez que a devolução é coletada e recebida no Operador Logístico, este faz a verificação física e encaminha a documentação ao laboratório (empresa C). A partir deste momento, segue o mesmo procedimento do processo de Recebimento. A diferença é que ao carregar o estoque com os produtos provenientes de devolução, é gerado no sistema um crédito para o cliente no valor da Nota Fiscal de devolução.

### 3.4

#### **Análise crítica do processo**

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, no detalhamento do processo de terceirização logística e na operação descritas até agora, e contando com a experiência prática vivenciada nesta indústria entre os anos de 2000 e 2003, foi possível preparar uma análise crítica da situação.

A análise será feita por etapas, onde cada um será separada por processo ou tópico a ser analisado, como segue.

- Estruturação inicial da empresa

Como a operação terceirizada já estava em funcionamento na empresa C e a decisão e realização da consolidação das operações neste Operador ocorreu rapidamente, não houve a formação de um grupo para fazer a avaliação dos processos e verificar como seria a consolidação do estoque do Rio de Janeiro e o andamento das operações a partir daí.

A formação deste grupo para avaliar os processos deveria ter acontecido, pois além de se tratar de uma nova operação que estava sendo formada, a própria operação já existente naquele momento, e iniciada há poucos meses exclusivamente com a empresa C, não estava sendo a mais adequada.

Após a consolidação do estoque da empresa A e mais alguns meses de operação é que foi possível avaliar pontos de deficiência que já existiam antes mesmo da consolidação dos estoques.

Um deles foi a falta de conhecimento e de procedimentos bem definidos junto aos demais setores de interface. A operação logística foi iniciada sem haver um entendimento completo das partes envolvidas nos processos. Não foi preparado nenhum tipo de treinamento ou visita para conhecimento da operação com as pessoas que operariam a rotina. Além disso, pessoas importantes no processo inicial de terceirização haviam deixado a companhia no momento da fusão, acarretando em mais falta de conhecimento e histórico.

Um dos pontos que gerou insegurança no grupo nesta etapa inicial foi que, em função de não ter sido efetuada a fase de entendimento do processo de terceirização, parte da alta gerência não apoiava a nova operação. E, como visto na revisão bibliográfica, este é um dos principais pontos a ser abordados quando se inicia um processo de avaliação de terceirização da operação logística.

- Transferência de Estoque do Rio de Janeiro para São Paulo

O processo de transferência apesar de simples, apenas 1600 pallets, teve muito pouco tempo para ser avaliado, em função da necessidade de transferência rápida, o acordo foi fechado com o Operador no início de Dezembro para operação ser iniciada em Janeiro. Alguns problemas ocorridos poderiam ter sido contemplados numa análise mais elaborada e evitados.

O programa de transferência é um deles. No desenvolvimento deste programa não foi apontada a necessidade de apresentar o valor total da Nota Fiscal. Este ponto é importante, pois afeta a questão de seguro de transporte. Existe um valor máximo que pode ser transportado por veículo liberado pela seguradora. Caso haja algum tipo de sinistro e o valor transportado estiver acima do máximo permitido, a seguradora tem o direito de não ressarcir à empresa do valor da carga, em função de quebra de contrato. Sendo assim, para toda Nota Fiscal, antes de sua emissão, foi necessário efetuar o cálculo manualmente do valor total da NF, retardando a liberação dos veículos.

Um outro ponto importante foi a questão dos dados necessários nas etiquetas. Uma determinada informação do lote do produto, fundamental ao processo do

Operador Logístico, não havia sido inserida na etiqueta. Este fato só foi realizado no momento em que os primeiros veículos chegaram ao Operador.

Desta forma, alguns volumes tiveram que ser reetiquetados mais uma vez, retardando também o processo de disponibilidade de produtos no estoque.

O número de veículos por dia poderia ter sido maior e a transferência ter sido concluída em menos tempo. Foram utilizados 4 dias para 67 carretas. Da mesma forma, o produto poderia ter sido disponibilizado mais rapidamente ao estoque, se estas necessidades tivessem sido levantadas anteriormente.

- Movimentação de Funcionários

Neste período da decisão de consolidar as operações e com a transferência da operação do Rio de Janeiro para São Paulo, houve uma série de movimentações de funcionários, já anunciada anteriormente através de um acordo, em função do novo processo. Funcionários tiveram que ser movimentados do Rio de Janeiro para São Paulo. Ocorreu o desligamento de alguns funcionários, pela redução do número de efetivos já prevista com a rotina terceirizada. Essa questão de Recursos Humanos deve ser acompanhada com atenção, pois geralmente algumas movimentações são necessárias e estas devem ser feitas procurando o máximo de transparência, evitando que haja conflitos por falta de informações ou clareza das mesmas.

- Treinamento de Funcionários

Com a contratação e movimentação de funcionários para São Paulo, que pudessem fazer o acompanhamento junto ao Operador Logístico ocorreu a necessidade de treinamento dos funcionários que não conheciam a operação. O processo de treinamento, no caso de uma mudança de atividade, também deve ser realizado com antecedência para que haja tempo para assimilação dos funcionários sobre a nova rotina e avaliação dos seus impactos.

- Conciliação de Estoques entre Operador Logístico e Contratante

É necessário que haja uma dedicação grande ao processo de controle de estoque, pois diferenças neste processo podem impactar outros. Um deles é o processo de faturamento.

Por falta de estoques conciliados, a empresa pode ter uma série de retrabalhos, entre eles, precisar efetuar o cancelamento de Notas Fiscais ao longo do mês. Isso gera um processo com pouca qualidade e muito trabalho desnecessário para o setor responsável e outros, por exemplo, o Comercial (que deve informar aos clientes sobre o não faturamento de seus pedidos) e o Fiscal (que precisa cancelar as Notas Fiscais).

Isso pode ocorrer, pois quando os estoques não estão compatíveis, o processo de faturamento considera que há um certo estoque no sistema da empresa contratante, mas quando o Operador Logístico recebe as informações de faturamento e confronta com seu sistema, não condiz com o que ele possui.

- Processo de Devolução dos produtos:

Inicialmente, no escopo de serviço acordado com o Operador Logístico, o mesmo não estaria recebendo as devoluções de produtos em seu armazém, apenas coletaria nos clientes da empresa C e entregaria na fábrica da empresa. No entanto, surgiram alguns pontos que impossibilitaram a operação como ela havia sido desenhada.

Um deles era que a venda estava toda sendo efetuada por São Paulo e a fábrica estava no Rio de Janeiro. Toda devolução deve ser feita para o estado de onde foi originada. O outro é que a fábrica do Rio, já havia sido ocupada como área de insumos. Foi então definida junto ao Operador Logístico, uma área e um processo para o recebimento das devoluções.

A área de devolução existente no Operador Logístico para os clientes é uma área sem localização através de sistema. Isso ocorre, pois só é possível localizar via sistema quando é feita a entrada do produto no estoque e a devolução só é entrada no estoque quando a garantia de qualidade do cliente analisou e aprovou a mesmo. A princípio este processo não seria um problema, pois pensando em um volume de devolução baixo, é viável identificar os produtos apenas fisicamente em uma área, como é feito com os produtos recebidos da fábrica, importados ou promocionais. No

entanto, neste período houve um pico de devolução e o processo passou a se tornar inviável, pois com uma quantidade grande de produto sendo recebida ao mesmo tempo em uma área que não era localizada via sistema, a procura por um produto tornou-se muito difícil.

Além disso, neste mesmo período havia um problema no sistema para a entrada de Notas de devolução, o que acumulava ainda mais os produtos de devolução na área em questão. Este processo teve que ser todo analisado e uma forma de localização foi definida.

Portanto, além da falta de área física disponível e preparação desta operação, tínhamos o alto volume de devoluções que passou a ser recebido e o sistema que não estava parametrizado para este processo.

- Processo de Exportação dos produtos:

O processo de exportação de produtos é diferenciado, pois para a documentação que deve ser encaminhada aos países clientes é exigido que a carga seja embarcada palletizada (o que não é comum, pois em geral, a carga segue batida nos veículos, ou seja, apenas as caixas), além de serem necessárias informações do peso total da carga e suas dimensões.

Esta informação não havia sido encaminhada ao Operador Logístico e nem constava em contrato. Teve que ser avaliado todo o processo, custo, além de um período para adaptar esta atividade à rotina do Operador, pois houve a necessidade de ter uma pessoa focada com esta responsabilidade. Outro ponto é que todo faturamento de Exportação, em função dos problemas acima citados, teve que ser realizado separadamente.

- Material promocional

O processo de material promocional deve ser considerado com atenção pois geralmente o foco está sempre em produtos acabados e Notas Fiscais de venda. No entanto, é através dos materiais promocionais, enviados aos representantes para utilizar no trabalho de campo, que a demanda pelos produtos de venda será gerada.

Portanto, todo controle e medição efetuado para os produtos acabados devem existir e ser cobrados da mesma maneira para os materiais promocionais.

- Forma de cobrança

A forma de cobrança dos operadores logísticos pode ser:

1) Percentual sobre o valor das mercadorias operadas, que é de fácil execução pois não exige controle e registro das operações efetuadas. O operador trabalha com uma média dos seus custos.

2) Soma de preços unitários, pré-acordados com o cliente, de todas as operações realizadas num determinado período. Essa forma exige o controle e registro das operações realizadas, sendo mais justa, porém mais complexa.

3) Mista: utiliza-se o percentual para algumas atividades e valores fixos para outras.

É importante notar que a cobrança unicamente percentual do valor da Nota Fiscal, apesar de ser a mais fácil para a realização de uma conferência do que está sendo cobrado e, dependendo do tipo de mercadoria que está sendo vendida, faz com que o Operador Logístico acompanhe a receita da empresa contratante. Uma simulação de frete considerando frete valor e frete peso de uma mercadoria farmacêutica, em média de peso baixo ou não muito expressivo e valor agregado alto, geralmente trará ganhos sobre um frete puramente percentual.

- Preparação do contrato

O contrato de serviço deve ser feito avaliando todos os detalhes. A negociação para fechar um contrato geralmente é longa e qualquer alteração posterior também muito demorada. Portanto, a operação deve ser totalmente rastreada e os pontos de responsabilidade das empresas contratante e contratadas devem estar todos claros e descritos para que não sejam geradas dúvidas. Vale ressaltar que na revisão bibliográfica fica claro que um contrato bem feito é uma das principais garantias de um bom relacionamento com o parceiro. Ambos estão cientes de seus direitos e deveres e possuem formas acordadas de cobrar por eles, evitando desgastes desnecessários e que não resolverão os problemas.

Alguns itens podem ser identificados como não necessários para incluir no contrato no momento da negociação. Em geral, o valor de cobrança base do serviço estará definido no contrato. No entanto, serviços que podem estar sendo efetuados pelo Operador Logístico eventualmente também devem estar apontados, evitando aditivos e negociações no momento da necessidade do serviço.

Alguns exemplos de serviços seriam, etiquetagem de caixas e pallets, serviços de mão-de-obra específica (exemplo, devolução ou exportação), carimbagem de produtos (muitas empresas utilizam o carimbo de “VPC – Venda Proibida ao Comércio”), serviços de atendimento rápido.

Também é aconselhável que os indicadores de performance façam parte do contrato, bem como as metas mínimas aceitáveis e multas referentes ao não atendimento da meta. Além disso, uma data para divulgação dos mesmos deve ser acordada para que haja tempo de definir planos de ação para o mês seguinte, ou a semana seguinte (dependendo da frequência de medição definida).

No caso de haver a necessidade do Operador gerar relatórios periódicos para a empresa contratante, também deve estar incluído no contrato, bem como o prazo para fornecimento periodicamente.

Um outro ponto a ser considerado é a questão do Gerenciamento de Risco. Como dito anteriormente, são acordadas premissas com a seguradora para pagamento de sinistros e outros danos. No entanto, estas premissas estão baseadas em normas de gerenciamento de risco e por isso, é importante que estas estejam descritas também em contrato.

Os ressarcimentos que o operador Logístico pode vir a ter com a empresa contratante também devem estar considerados. Alguns dos principais motivos de ressarcimento são avarias de produtos e prorrogação por atraso na entrega. Deve estar claro a forma de cálculo para cada um destes pontos que pode vir a ser o valor do produto avariado e a perda financeira gerada pela solicitação de prorrogação de pagamento solicitada pelo cliente, respectivamente. Um procedimento com prazos para análise das solicitações e para o pagamento também deve ser considerada.

- Definição de Indicadores e medição periódica:

Duas frases se encaixam perfeitamente quando se pensa em avaliação de desempenho:

“Nada é tão bom que não possa ser melhorado”

“Não se pode melhorar o que não se pode medir”

A medição de indicadores de desempenho e seu acompanhamento é fundamental para o bom andamento da operação. Como o próprio nome diz, indica como está a performance de um processo. Esta é a melhor maneira de avaliar se o que se deseja alcançar está realmente acontecendo ou não.

Inicialmente, não havia indicadores definidos e, conseqüentemente, não havia visibilidade da operação. Por mais que fosse percebido que um processo estava com problemas, sem números não se conseguia avançar em uma análise ou discussão.

Alguns indicadores que passaram a ser medidos e atualmente são indispensáveis na operação.

#### 1. Embarque

Definição: Mede a performance do tempo decorrido entre a Nota Fiscal emitida e o embarque da mesma (ou saída do Operador Logístico).

Prazo de embarque: até 24 horas do envio dos dados de faturamento.

Mínimo aceitável: 95%.

#### 2. Entrega

Definição: Mede a performance do tempo decorrido entre o embarque da Nota fiscal até a entrega ao cliente.

Prazo de entrega: de acordo com a localização do cliente e conforme acordado com Operador Logístico em contrato.

Mínimo aceitável: 95%

#### 3. Recebimento

Definição: Mede a performance do tempo decorrido entre a chegada do produto do Operador e o produto estar disponível no estoque.

Mínimo aceitável: 95%

#### 4. Inventário Cíclico

Definição: Verifica a compatibilidade de dados entre o estoque no sistema e físico. Indica o % de registros de estoque (ex: quantidade, lote, status) checados fisicamente que estão de acordo com os informados em sistema.

Inventário Anual: realizado sempre em Setembro com *report* internacional

Inventário Cíclico: realizado mensalmente, deve contar todo o estoque num período de um ano. Dependendo da classificação do item (A, B, C) pode ser necessário contá-lo mais de uma vez/ano.

Mínimo aceitável: 97% de acuracidade

#### 5. Custo de Distribuição

Definição: Indica o % do valor da Nota Fiscal utilizado para as atividades de preparação e entrega dos produtos aos clientes.

Máximo aceitável: até X% (valor acordado em contrato) do valor da NF.

Em se tratando de indicadores de desempenho um outro ponto importante é a definição clara, acordada e antecipada entre contratante e contratada das expectativas. Apenas com base nos objetivos de ganhos, previamente definidos, e nas informações obtidas pelos instrumentos gerenciais de planejamento e controle, torna-se possível avaliar os resultados da operação terceirizada, e utilizar esta avaliação para aperfeiçoar tanto a operação quanto os mecanismos de planejamento e controle. A importância de estabelecer regras logo de início é a garantia de um trabalho consistente e de parceria, sem desentendimentos e desconfianças.

O objetivo é estar sempre pensando em progredir, rastreando problemas (não culpados), medindo desempenho de atividades (eficiência) e chegando à satisfação do cliente (eficácia).

- Reuniões Mensais

Devem ser realizadas reuniões mensais para avaliar a operação em conjunto. As reuniões mensais são indispensáveis para o bom andamento e o desenvolvimento da operação, sem acúmulos de problemas. Este é o momento em que se discutem os indicadores, as análises de causa-raíz e são acordados e definidos planos de ação. Também é a oportunidade de serem formalizadas sugestões de melhoria para a operação e reclamações de fatos ocorridos.

- Controles e Monitoramento da Operação

O acesso a certas informações quando se tem uma operação terceirizada fica mais demorado, pois há mais um terceiro até o cliente e, desta forma, deve-se ficar atento para que não demore a identificar problemas e tomar decisões. O operador também deve estar apto à atender prioridades diferentes uma vez que trabalha com diversos clientes e cada um tem suas prioridades competitivas.