

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO**



Mariana Botelho Morais

**Terceirização da Operação Logística
Estudo de caso sobre a terceirização da Logística de
Distribuição de uma Indústria Farmacêutica**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Logística da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Logística.

Orientador: Prof. José Eugênio Leal

Rio de Janeiro
Abril de 2005

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO**



Mariana Botelho Morais

**Terceirização da Operação Logística
Estudo de caso sobre a terceirização da Logística de
Distribuição de uma Indústria Farmacêutica**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Logística da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

José Eugênio Leal

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Luiz Felipe R Scavarda do Carmo

PUC – Rio

José Roberto de Souza Blaschek

PUC - Rio

José Eugênio Leal

Coordenador

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2005

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Mariana Botelho Morais

Graduou-se em Engenharia Metalúrgica com ênfase em Produção na PUC-Rio em 2000. Gerente de Administração de Vendas e Distribuição de uma multinacional da Indústria Farmacêutica.

Ficha Catalográfica

Morais, Mariana Botelho

Terceirização da operação logística: estudo de casos sobre a terceirização da logística de distribuição de uma indústria farmacêutica / Mariana Botelho Morais; orientador: José Eugênio Leal. – Rio de Janeiro: PUC-Rio, Departamento de Engenharia Industrial, 2005.

119 f.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Logística. 3. Distribuição. 4. Operador logístico. 5. Prestador de serviço. 6. Centro de distribuição. 7. Clientes. 8. Terceirização. I. Leal, José Eugênio. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.7

Ao meu orientador, o professor José
Eugênio Leal, pelo seu incentivo,
apoio e toda paciência e compreensão.

Agradecimentos

Especialmente, à minha mãe, minha irmã, ao meu pai e à Jane pelo carinho e motivação de sempre, e a todos os familiares, amigos e colegas de trabalho que também participaram deste período e que muito me ajudaram a superar as dificuldades e concluir o trabalho.

Resumo

Morais, Mariana Botelho. **Terceirização da Operação Logística: Estudo de caso sobre a terceirização da Logística de Distribuição de uma Indústria Farmacêutica**. Rio de Janeiro, 2005. 119p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A evolução da Logística aconteceu de forma muito rápida. Sua importância realmente passou a ser sentida intensamente apenas a partir da década de 80, com as pressões geradas pelas mudanças econômicas e tecnológicas. O aumento da concorrência num mercado globalizado e com tantos avanços tecnológicos forçou as empresas a buscarem formas de agregar valor a seus clientes e acionistas. É neste momento que a Logística se consolida como fator de diferenciação aos clientes garantindo atender suas necessidades com qualidade. No entanto, para isso, é necessário investir para especializar-se e é aqui que surgem os Prestadores de Serviços Logísticos e a terceirização de Operações Logísticas. Esta dissertação pretende, utilizando pesquisa bibliográfica, apresentar vantagens e desvantagens da terceirização, um modelo para a fase de transição (formação de equipe do projeto, seleção, contratação) e o início de atividades terceirizadas (controles, indicadores de desempenho) e, através da análise crítica de um caso ocorrido na Indústria Farmacêutica, auxiliar na orientação de empresas no processo de terceirização de uma operação logística.

Palavras-chave

Logística, Distribuição, Operador Logístico, Prestador de serviço, Centro de distribuição, Clientes, Terceirização.

Abstract

Morais, Mariana Botelho. **Logistic Operation outsourcing: Case study of logistic distribution outsourcing in a Pharmaceutical industry.** Rio de Janeiro, 2005. 119p. Dissertação de Mestrado - Department of Industrial Engineering, Pontifical University Catholic of Rio de Janeiro.

The logistic evolution has happened in a very fast way .Its importance really passed the heartfelt being intensely just in 80's, by the pressures generated by the economic and technological changes. The competition increase in a globalized market and so many technological advances, companies is forced to seek ways to aggregate value to their clients and shareowners. At this time, Logistics is considered as differentiation factor to the clients, guaranteing to attend the clients need with quality. However, it's necessary to invest in order to get specialized, so at this moment, Logistic Services and Logistics Operations subcontracting appears. This dissertation intends, using bibliographical research, show advantages and disadvantages of the subcontracting, a model for the transition phase (project team formation, selection, contracts) and the subcontracted activities starts (performance indicators and controls) and, through the critical analysis of an occurred case in the Pharmaceutical Industry, assist the companies (orientation/support) in the subcontracting process of a logistics operation.

Key word:

Logistics, Distribution, Logistic Operator, Third-provider Logistic, Distribution Center, Customers, Outsourcing

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Justificativa	14
1.2	Objetivos	14
1.3	Metodologia	15
1.4	Estrutura do Trabalho	15
2	Revisão Bibliográfica	16
2.1	Conceito e Evolução da Logística	16
2.2	Conceito de <i>Supply Chain Management</i> e Logística Integrada	21
2.3	Conceito de <i>Core Business</i> e os Prestadores de Serviço	23
2.4	Terceirização e Operadores Logísticos	25
2.5	Análise da Decisão de Terceirização da Operação Logística	32
2.5.1	Quais atividades terceirizar?	33
2.5.2	O que se deseja alcançar com a terceirização?	36
2.5.3	Vantagens e Desvantagens da Terceirização	39
2.5.4	Plano de Transição	43
2.5.5	Negociação com os Operadores e Estruturação do Contrato	53
2.5.6	Análise das operações	55
3	Estudo de Caso	59
3.1	Apresentação e Evolução do Setor Farmacêutico	59
3.2	Panorama da empresa em questão	67
3.3	Terceirização da operação Logística	72
3.3.1	Avaliando o panorama da empresa	72
3.3.2	Avaliando a terceirização	75

3.3.3	Nova Operação	79
3.4	Análise crítica do processo	85
4	Conclusões e Recomendações	95
4.1	Sugestão para novos estudos	96
	Referências bibliográficas	97
	Glossário	99
	Apêndice	100

Lista de Figuras

Figura 1	Fatores de Complexidade Logística	19
Figura 2	Estrutura conceitual do modelo de logística integrada	22
Figura 3	Logística é vantagem competitiva para sua empresa?	27
Figura 4	Clientes estão dando mais importância à Logística?	28
Figura 5	Utilizar provedores de serviço logístico é fator chave para satisfazer seus clientes?	28
Figura 6	% Indústrias utilizam Prestadores de Serviços Logísticos	29
Figura 7	% Prestadores de Serviços Logísticos no orçamento das empresas	29
Figura 8	Modelo Conceitual de Flexibilidade	31
Figura 9	Diagrama de seleção para o desempenho das atividades logísticas	32
Figura 10	Atividades susceptíveis de serem subcontratadas	34
Figura 11	Atividades Logísticas existentes nas empresas	35
Figura 12	% de Aumento da terceirização por atividade logística	35
Figura 13	Motivos para terceirizar atividades logísticas	38
Figura 14	Benefícios da Terceirização de Operações Logísticas	40
Figura 15	Principais questões de um processo de seleção	43
Figura 16	Etapas de um processo de terceirização	44
Figura 17	Área das pessoas que participaram do processo de seleção	45
Figura 18	Forma como foram identificados os Provedores de Serviço Logístico para participarem do processo de seleção	49
Figura 19	Processo de Seleção Típico	52
Figura 20	Valor das vendas da indústria farmacêutica	62
Figura 21	Áreas de atuação do Laboratório Farmacêutico	68
Figura 22	Estrutura Organizacional Laboratório Farmacêutico	69
Figura 23	Macrofluxo Nova Operação Terceirizada	79

Lista de Tabelas

Tabela 1	Principais diferenças entre Operador Logístico e Prestador de Serviço Tradicional	26
Tabela 2	Critérios de avaliação para seleção	48
Tabela 3	Informações fornecidas para o Operador Logístico	51
Tabela 4	Comparativo entre contratos tradicionais e logísticos	55
Tabela 5	Índices de Desempenho do Operador Logístico	57
Tabela 6	Índices de Desempenho do Contratante	57
Tabela 7	Comparativo de participação no mercado farmacêutico	68

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CEL	Centro de Estudos em Logística
CLM	Council of Logistics Management
Empresa A	Empresa Adquirida
Empresa C	Empresa Compradora

*“O que conta não é o negócio que você consegue,
mas sim o negócio que você consegue manter”.*

Bruce Crowell