

PROPOSTA PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE ARMAZENAGEM NO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO APLICADO A UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO

Anderson Truzzi

Orientador: José Benedito Silva Santos Júnior
Universidade Estadual de Campinas - Unicamp
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes - LALT

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade apresentar uma proposta para seleção de fornecedores de serviços logísticos ao fluxo de importação de produtos, com foco na contratação de serviços de armazenagem para contêiner de importação, a uma empresa do setor farmacêutico. Baseando em método de pesquisa exploratória com aplicação prática, foi levantado dados referente ao cenário anterior ao processo de seleção de fornecedores, e aplicação prática do processo, onde não havia um contrato de serviços de armazenagem de contêineres de importação, assim como valores pré negociados. Após efetuado o processo seleção de fornecedores, e implantação da operação, foi desenvolvido um padrão de performance operacional, prazos de pagamento, que anteriormente era realizado por pagamentos à vista, apresentando resultados positivos ao fluxo de caixa da empresa, e uma redução de custo de 75% no custo da armazenagem.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present a proposal for the selection of logistics services to the import flow of products, focusing on contracting storage services for import container, to a company in the pharmaceutical sector. Based on an exploratory reserch method with practical application, data were collected regarding the scenario prior to the supplier selection process, and practical application of the process, where there was no contract for the storage of import containers, as well as pre-negotiated values. After the selection process of suppliers and the implementation of the operation, an operational performance standard, payment deadlines was developed, which was previosly performed by cash payments, presenting positive results to the company's cash flow, and a cost reduction of 75% on the cost of storage.

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mostra-se cada dia mais dinâmico, fazendo assim com que as organizações inovem e tornem-se cada vez mais competitivas, buscando novas táticas de atuação.

É possível afirmar que o setor farmacêutico, continuará crescendo, conforme relatórios internos das consultorias QuintilesIMS e Close-up, estimam para o ano de 2018 um crescimento entre 6,9 % a 9,3% do mercado farmacêutico brasileiro em faturamento e aproximadamente 3,0 % em unidades.

No que se refere ao varejo farmacêutico, segundo dados da Close-Up International, as grandes redes continuarão aumentar sua representatividade no mercado (9,3%) porém mais lenta que nos anos anteriores.

Mesmo diante de tantas adversidades no cenário econômico brasileiro, o mercado farmacêutico, tende-se a ser promissor e apresentar ótimos resultados no decorrer de 2018.

As vendas da indústria farmacêutica brasileira cresceram 13,1% em 2016, somando R\$ 85,35 bilhões, segundo levantamento realizado pela Interfarma (2018), a associação que representa laboratórios farmacêuticos do país, a partir de dados da IMS Health.

Segundo pesquisa Interfarma divulgada no portal de notícias G1 (2017), os dez principais grupos farmacêuticos faturaram juntos R\$ 48,59 bilhões no ano de 2016, correspondendo a 56,9% do mercado varejista.

Segundo matéria publicada no valor Econômico (2017), Jarbas Barbosa (Anvisa) a participação dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro está se aproximando do patamar observado nos Estados Unidos e na União Europeia. O volume de medicamentos genéricos e similares no Brasil representou 63% das vendas totais em 2016. Nos EUA e na Europa, onde os genéricos existem há mais tempo, a média é de 65%.

1.1. OBJETIVO

O objetivo do trabalho é apresentar uma proposta para seleção de fornecedores de serviços logísticos relacionados ao fluxo de importação de produtos, com foco na contratação de serviços de armazenagem para Contêiner de Importação.

Dentro do serviço de armazenagem para Contêineres é considerado no escopo o recebimento do Contêiner no Porto de Santos, a movimentação do Contêiner até o armazém alfandegado, e armazenagem do Contêiner até que a mercadoria de Importação seja desembarçada.

1.2. PROBLEMA DA PESQUISA

Atualmente a empresa possui um fluxo de importações, com volumes originários da Europa, Ásia e Estados Unidos, onde para os serviços de armazenagem portuária de Contêineres de importação, não existia um contrato firmado por tempo determinado, com o prestador de serviços logísticos, os valores eram tabelados de acordo com uma tabela padrão do terminal.

Pois a falta de um contrato de serviços estabelecendo obrigações e padrões de performance, assim como valores pré acordados, torna-se o processo moroso e ineficaz para a armazenagem de contêineres, onde a mesma era tabelada diretamente na negociação realizada pelo despachante aduaneiro e o terminal marítimo, limitando o poder de ação sobre a negociação dos mesmos.

De modo que o serviço prestado não havia prazo de pagamento negociado, o pagamento deve ser realizado à vista, onerando o fluxo de caixa da empresa, assim como o não desenvolvimento de um padrão de performance junto ao prestador de serviços, uma vez que não havia um contrato de serviços.

1.3. JUSTIFICATIVA

É de extrema importância em toda e qualquer organização, o controle de processos onde os mesmos estejam mapeados e bem definidos, assim como as operações financeiras, de maneira que a organização saiba exatamente o que será cobrado por seus fornecedores, de forma que possa ser feita uma auditoria de processos e financeira, sem que tenha gaps e perdas de dinheiro, assim como o bom andamento do fluxo de caixa.

Desta forma é imprescindível, que seja negociado e fixado valores por um tempo determinado para os serviços de armazenagens das importações, pois tais custos incidem diretamente no custo das matérias primas importadas, incidindo logicamente no custo dos produtos produzidos pela empresa, assim como negociações de prazos de pagamento, refletindo diretamente no fluxo de caixa da empresa.

No primeiro cenário na empresa onde o estudo de caso foi aplicado, nota-se variação de até 75% acima comparando a tarifas pagas referente a armazenagens marítimas FCL (Full Container Load) antes da nova proposta de seleção de fornecedores.

Sem uma negociação firmada por um contrato entre o contratante e o PSL (Prestador de serviço logístico), não há como estabelecer um padrão de performance, desenvolvendo com o fornecedor um padrão de qualidade e fidelidade.

De modo que operacionalizar sem uma prévia negociação por tempo determinado, com preços, prazos de pagamento, definições de padrão de performance, torna-se o processo moroso, ineficiente, e com custo financeiro muito maior.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1. PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DE BENS E MERCADORIAS

- FLUXO DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO

A importação também pode ser de bens e serviços, entendendo-se como bens a transferência de mercadorias entre os países e os serviços como a compra de assessoria, consultoria, conhecimentos, transportes, turismo etc (SAMIR, 2017).

Após tal negociação o exportador emite os documentos comerciais como fatura comercial, romaneio de carga. Tais documentos o qual terão como referência para o agente de cargas, empresa responsável pelo transporte internacional de cargas, o qual irá conduzir o embarque da mercadoria desde o país de origem até o porto ou aeroporto de destino onde será armazenada, em um terminal marítimo ou aéreo dependendo do modal do embarque. Após tal procedimento inicia-se o desembaraço aduaneiro perante a receita federal, momento em que a mercadoria estrangeira será nacionalizada através do pagamento de taxas e impostos, sendo eletronicamente ou fisicamente inspecionada pela receita federal, após tal procedimento não havendo irregularidades a mercadoria encontra-se liberada para que o importador possa realizar a coleta.

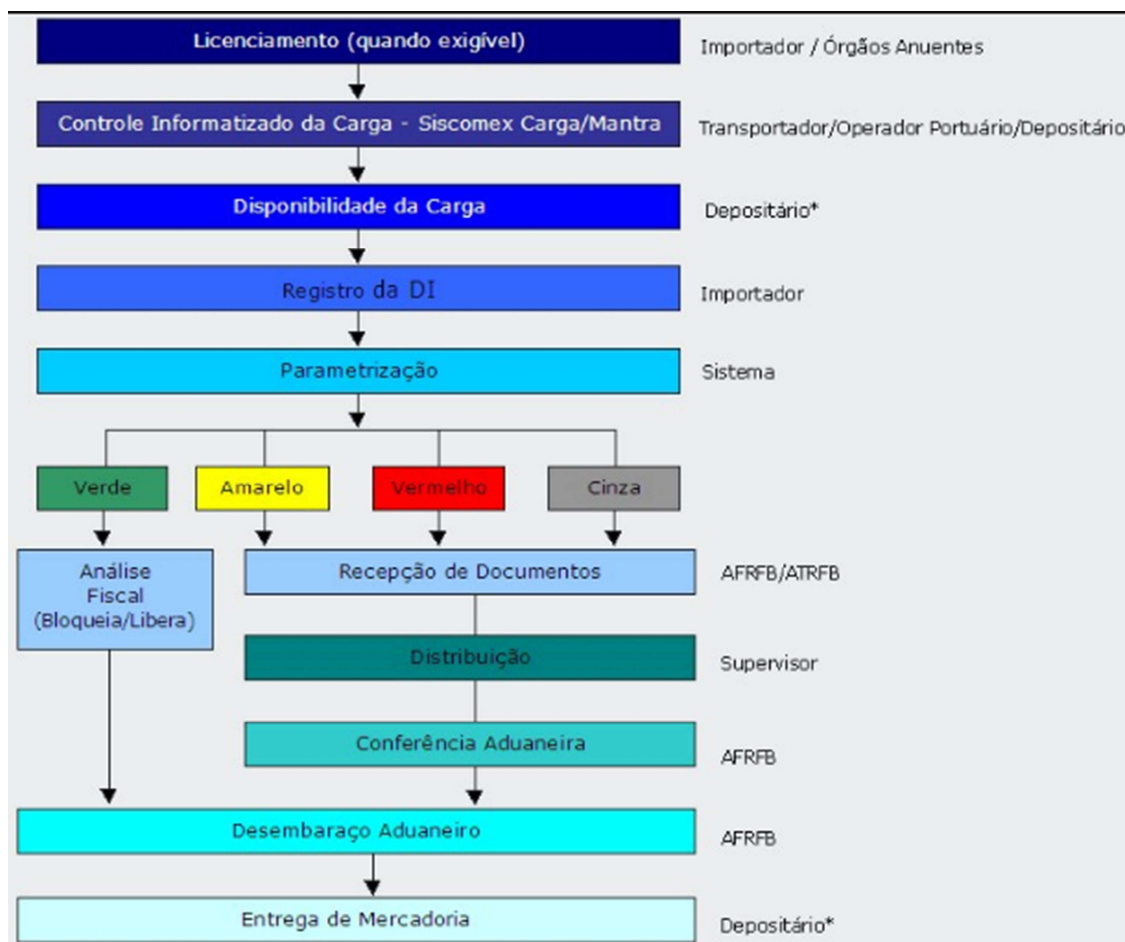


Figura 1 – Fluxo de Importação – Fonte: Receita federal (2015)

Conforme apresentado na figura 1 serão descritos abaixo os principais passos para a execução do fluxo de importação de mercadorias no Brasil.

Licenciamento: verificar se o item a ser importado requer ou não Licença de Importação, se sim solicitar antes do embarque.

Controle Informatizado de carga: Siscomex/Carga Mantra: Momento em que o fiscal da receita efetua a conferência física X documental liberando no sistema Siscomex/Mantra a confirmação da chegada da carga, habilitando-se seguir com os demais passos do processo de desembaraço aduaneiro de importação.

Disponibilidade da carga: quando no sistema mantra é disponibilizado a informação VISADO, confirmando a disponibilidade de carga.

Registro da DI: Momento em que o importador declara todas as informações do material importado, descrições, NCM, valores etc. a fim de iniciar o processo de desembaraço aduaneiro de importação.

Parametrização da DI: momento em que será parametrizado os seguintes canais descritos na figura acima, concretizando o desembaraço aduaneiro e liberação do material ao importador.

Atualmente no âmbito corporativo cada vez mais as empresas visam o corte de gastos, pois isso é extremamente importante para solidez e saúde financeira de uma empresa.

Identificando assim oportunidades de reduções de custos, dentro do processo logístico de importação, o frete internacional e armazenagem são os maiores custos, desta forma faz-se necessário uma compra estratégica de tais serviços, negociando pelo volume total da operação, de forma que obtenha a maior maximização de redução de custos, e vantagens para a operação.

2.2. – PROCESSO DE SELEÇÃO DE PSL (PRESTADOR DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS)

O processo de seleção de fornecedores, é de extrema importância ao departamento de compras, uma vez que o mercado tem apresentado mudanças tecnológicas, assim como aumento no custo dos bens (SARKIS e TALLURI, 2000).

A finalidade do processo de seleção de fornecedores, está relacionada geração de valor, reduzindo o risco inerente ao processo.

Cada vez mais torna-se comum fornecedores contribuírem para o desempenho geral de seus clientes, isso deve-se devido a parceria e construção de valor que ambas empresas desenvolvem em suas áreas de atuação.

Repassando a terceiros todas as demais atividades não principais do negócio, as empresas se tornam cada vez mais dependentes do desempenho de seus fornecedores. Desta forma, é imprescindível promover a coordenação das operações entre as organizações, o que exige a construção de relacionamentos estreitos, confiáveis e duradouros.

Uma vez que é selecionado um grupo de fornecedores o qual oferecem uma estrutura sólida, e eficaz, reunindo características necessárias para a construção de parceria, o processo de seleção de fornecedores ganha-se forma e visibilidade, de modo que ocorre a redução dos custos de transação (KRAUSE, PAGELL, CURKOVIC, 2001).

Quando empresas se unem e juntas cooperam para obter ganhos e benefícios, as mesmas, poderão desfrutar, de maiores ganhos, agilidade e menores custos para a cadeia como um todo. (PERUCIA, BALESTRIN; VERSCHOORE, 2011).

De maneira que empresas possam juntas, usufruir de benefícios, compartilhando e cooperando para um bem em comum, é necessário, parcerias com empresas sérias, comprometidas, e confiáveis gerando um elo de valor a cadeia como um todo. ALENCAR, ALMEIDA e MOTA (2007).

Tem se tornado cada vez mais comum as organizações, possuir posturas criteriosas e seletivas no processo de avaliação e seleção de fornecedores. Em função desta prática, os modelos de seleção englobam diferentes atributos que variam desde fatores quantitativos, como preço e quantidade de entregas no prazo, até fatores qualitativos que são bem mais complexos de mensurar, como o compromisso do fornecedor e sua habilidade de solucionar problemas (WEBER, 1996).

Atualmente a seleção de prestadores de serviços logísticos (PSL) tem se tornado uma das práticas gerenciais mais efetuadas pelas organizações em departamentos de logística, nos mais

variados setores e diferentes perfis.

Muitas empresas tem adicionado mais atividades nos seus escopos de contratação, em função da modernização de serviços e tecnologias oferecidas pelos PSL'S, de maneira que estes diferenciais possam aumentar a possibilidade dos potenciais benefícios.

O contratante de um PSL tem como objetivo que o PSL traga mudanças no processo, implantação de melhorias e inovações (LACERDA, 2004).

O processo de avaliação de fornecedores, é a etapa de análise requerida como premissas, referente a qualidade, instalações, produto ou serviço oferecidos, de modo que esta análise deve ser feita de forma criteriosa, obtendo parâmetros claros e objetivos, podendo ser realizada nas instalações do fornecedor pela empresa contratante.

As avaliações frequentes são realizadas voltada ao sistema da qualidade, o qual o produto ofertado ou serviço prestado, está inserido dentro de um padrão voltado a garantia da qualidade (JURAN, 1991).

2.3. – PROCESSO DE EXECUÇÃO DE BID

Atualmente com o acréscimo das funções desenvolvida pelas atividades logísticas, os departamentos de compras necessitam rever suas práticas usuais de contratação serviços e aquisição de produtos, das formas convencionais, a qual havia sendo feita (BEIER 1989).

É consideravelmente aplicado entre empresas contratante e contratada modelos de remuneração onde é tomado como base, o compartilhamento de riscos, assim como padrões de performance (PARISH, 1997) e (MONCZKA 2002).

Há diferenciações no processo de seleção e contratação, uma vez que cada setor possui suas próprias particularidades, tanto tecnicamente como condições comerciais, onde também considera-se implementação de médio a longo prazo na maioria das vezes, onde o valor dos recursos empregados possuem valores expressivos (PALANEESWARAM, 2003).

Didaticamente, o processo de BID é dividido em 3 grandes grupos. Cada grupo está composto por etapas, totalizando 8, que ao final representaram um processo de BID (BIM, 2016).

Grupo: 1 – Etapas de Fundamentação:

- Etapa 1 – Definir Requerimentos internos;
- Etapa 2 – Entender o Mercado Fornecedor;
- Etapa 3 – Construir o modelo de Custo Total

Grupo 2 – Etapas de Elaboração de Estratégias:

- Etapa 4 – Desenvolver Modelos de Fornecimento;
- Etapa 5 – Conduzir Análise de Fornecedores (RFI – Request for Information).

Grupo 3 – Etapas de Negociação e Implantação de Acordos:

- Etapa 6 – Conduzir Processo de Cotação (RFP-Q – Resquest for Proposal and Quotation);
- Etapa 7 – Conduzir Processo de Negociação;
- Etapa 8 – Implantar Acordos de Fornecimento.

- RFI (REQUEST FOR INFORMATION)

Nesta etapa é o momento de pesquisa do mercado fornecedor da categoria em análise, com o objetivo de selecionar fornecedores que possam atender aos requisitos levantados até o momento. É o momento de perguntar tudo o que for possível a fim de não ter a necessidade de voltar com o processo de RFI – Request for Information (Requisição de Informação) por falta de informação, o que atrasaria o cronograma de atividades, além de causar uma certa falta de credibilidade perante os fornecedores e usuários internos.

Esta pesquisa deve ser realizada através da RFI ferramenta característica no processo de seleção de fornecedores. A RFI deve ser elaborada no Excel, a não ser que há empresa já possui ferramenta como sistemas, etc. Ela nada mais é que uma pesquisa estruturada, de forma que, quando respondida pelos fornecedores, permite consolidar e avaliar as informações em um mesmo padrão. É o primeiro contato formal com os fornecedores e caracteriza o processo de seleção de fornecedores (BIM, 2016).

- RFP (REQUEST FOR PROPOSAL)

A RFP é o convite enviado a um grupo de fornecedores para que possam apresentar propostas de venda de produtos ou serviços, um processo de aquisição envolvendo vários fornecedores aumenta a capacidade de negociação e o poder de compra das empresas.

O documento deve conter o maior número de informações possíveis, para que os fornecedores utilizem sua criatividade para oferecer a melhor solução para a empresa.

A RFP tem como objetivo estruturar a tomada de decisão de contratar ou não, permitindo identificar de maneira clara os riscos e benefícios de cada proposta seja ela de produto ou serviço e fornecedor EFAGUNDES (2018).

- RFQ (REQUEST FOR QUOTATION)

Para a elaboração da RFP-Q, é necessário resgatar o modelo RFP-Q genérica, que contém a estrutura básica do documento com as requisições de informação padrão. Porém, ele deverá ser complementado com as informações características e necessárias para a categoria em análise (BIM, 2016).

Este documento deve ser elaborado em planilha de Excel, a exemplo da RFI, abaixo temos um modelo RFP-Q Genérica, a qual está composto por 10 abas com as informações padrão:

- Aba 1 – Apresentação;
- Aba 2 – Instruções Gerais;
- Aba 3 – Condições de Fornecimento;
- Aba 4 – Informações Cadastrais;
- Aba 5 – Processo de Cotação – Orientação de Preenchimento;
- Aba 5.1 – Cotação Cenário Atual;
- Aba 5.2 – Cotação Cenário Alternativo;
- Aba 5.3 – Cotação Especificação Sugerida pelo fornecedor
- Aba 6 – Informações Adicionais;
- Aba 7 – Fornecimento Longo Prazo;

Aba 9 – Questões de Ratificação;
Aba 10 – Sugestões Alternativas;

2.4 CUSTOS RELACIONADOS A IMPORTAÇÃO

A seguir será apresentado todos os custos incidentes em um processo de uma importação tradicional, como tributos federais e estaduais, frete internacional, taxas e outras despesas inerentes ao processo:

As alíquotas de todos os impostos abaixo, como pode-se ver na tabela, as mesmas são pré determinadas de acordo com o NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) de cada item, para o caso abaixo utilizamos o NCM 2931.90.90

Temos como competência de impostos/tributos federais incidentes na importação os seguintes abaixo:

II – Imposto de Importação
IPI – Imposto sobre produto industrializado
PIS – Programa de Integração Social
COFINS – Contribuição para o financiamento da seguridade social

A seguir temos o imposto/tributo de competência estadual incidente na importação:

ICMS – Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços:

CURVA ABC DAS DESPESAS DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO			
DESPESAS	% INDIVIDUAL	% ACUMULADO	CLASSIFICAÇÃO
ICMS	48,84%	48,84%	A
FRETE INTERNACIONAL	18,29%	67,13%	A
COFINS	17,26%	84,39%	A
PIS/PASEP	3,76%	88,15%	B
IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO (II)	3,58%	91,72%	B
TRANSPORTE RODOVIÁRIO PARA A FÁBRICA	2,35%	94,07%	B
HONORÁRIO DE DESPACHANTE ADUANEIRO	2,23%	96,30%	C
ARMAZENAGEM NA ZONA PRIMÁRIA	1,48%	97,78%	C
SEGURO INTERNACIONAL	0,97%	98,75%	C
S.D.A (SINDICATO DOS DESPACHANTES ADUANEIROS)	0,75%	99,50%	C
LIBERAÇÃO DE CONHECIMENTO	0,27%	99,77%	C
LICENÇA DE IMPORTAÇÃO	0,23%	100,00%	C

CLASSE	CORTE
A	85%
B	95%
C	100%

Tabela 1- Curva ABC Custos do processo de Importação – Fonte/Autor: Anderson Truzzi (2018)

3. MÉTODO

3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo baseou-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, através de dados fornecidos pela empresa o qual foi realizado o estudo.

Os dados foram levantados de forma qualitativa analisando o cenário anterior e posterior a ação implantada no departamento de comércio exterior, referente a inserção de um prestador de serviços logísticos de armazenagem por meio de um processo de seleção de fornecedores.

3.2 FLUXOGRAMA DE ATIVIDADES

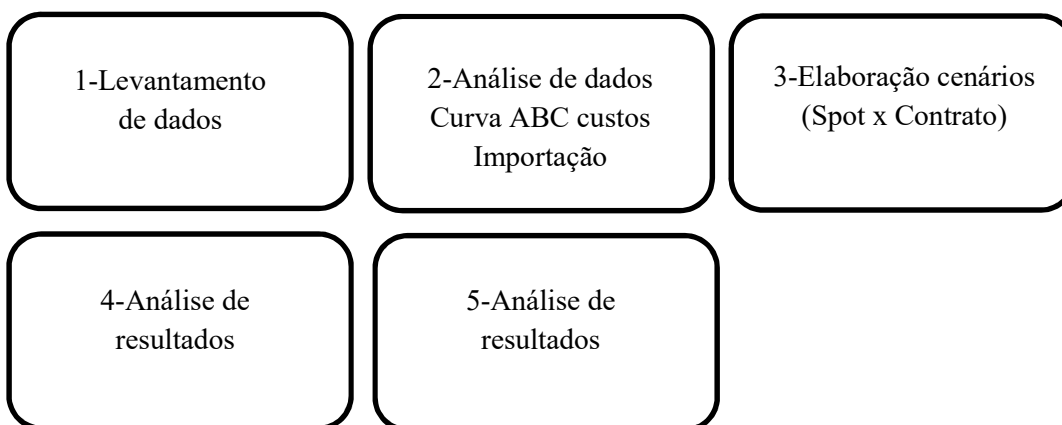


Figura: 2 – Fluxograma de Atividades – Fonte/Autor: Anderson Truzzi (2018)

1. Levantamento de dados

O levantamento de dados foi executado através de pessoas responsáveis pelo departamento de comércio exterior da empresa na qual foi realizado o estudo.

Tais pessoas puderam contribuir de forma significativa, pois atuaram diretamente no processo de seleção de fornecedores.

Informações relevantes como, cenário anterior, maneira que procedimento era realizado, cenário futuro, foram de grande relevância para o desenvolvimento do estudo.

2. Análise de dados - curva ABC dos custos de operação de importação

A análise de dados através da curva ABC referente ao custo de importação, foi elaborada com números representativos de uma operação de importação, demonstrando o custo de cada uma das despesas inerentes ao processo de importação, como tributos federais e estaduais, frete internacional, armazenagem, transporte rodoviário nacional, e demais despesas do processo, de forma que facilite a visualização dos maiores a menores custos dentro do processo de importação.

3. Elaboração cenários (spot x contrato)

A elaboração dos cenários, foi construída através de uma situação onde inicialmente não havia nenhuma negociação com PSL de armazenagem de Contêiner de importação, expressando-se os custos da operação antiga, e no cenário futuro pós negociação também expressando-se os custos da nova operação, assim como a economia entre o cenário antigo e o cenário futuro.

4. Análise de resultados

Os dados foram analisados baseando-se num histórico das importações dos dois últimos anos da empresa, com relação ao contrato firmado com o PSL de armazenagem.

5. Plano de implementação

A implementação foi conduzida pela equipe de Comércio Exterior da empresa contratante, juntamente com a equipe comercial e operacional do PSL.

4. APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 PERFIL DA EMPRESA

Indústria farmacêutica de médio porte, localizada no interior de São Paulo, gerida por um fundo de investimentos com compromissos de capital superior a US\$ 1,7 bilhões, foco nas áreas respiratória, sistema nervoso central, gastroenterologia, antibioterapia, imunologia dor, inflamação e dermatologia.

Atua no mercado brasileiro, e tem como visão estar entre os 30 maiores laboratórios farmacêuticos até 2022.

Atualmente a empresa possui sua planta produtiva no Interior de São Paulo, num raio de 100 Km da Capital Paulista onde está localizada a Matriz da empresa.

Dentre sua operação, a empresa possui com relevante importância a importação de insumos (ativos) farmacêuticos, dois quais os fabricantes/fornecedores homologados pela Anvisa, possuem suas plantas produtivas de origens como: Índia, China, Estados Unidos, Suíça, Itália e Holanda, desta forma essas são as principais origens das importações.

Quando tratamos de importações aéreas, os produtos importados tem como aeroportos de destino, Guarulhos e Viracopos, já nas importações marítimas os produtos chegam pelo porto de Santos.

Os produtos importados são representados em 90% por insumos farmacêuticos, e os demais dermocosméticos.

A empresa possui uma média de 120 a 130 processos de importação por ano, dentre eles 65% caracteriza-se no modal aéreo, e 35% no modal marítimo, sendo que no modal marítimo em média a empresa possui 3 Contêineres/Mês, o restante caracteriza-se em embarques LCL (carga solta marítima).

4.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

Desde Abril de 2017 a empresa é gerida por um fundo de investimentos, o qual adquiriu a planta, unidade de negócios e estrutura de uma farmacêutica Canadense, gerando assim uma nova empresa com metas ambiciosas em posicionar a empresa como uma das 30 maiores empresas farmacêuticas no Brasil até 2022.

Anteriormente o quando a empresa pertencia ao grupo Canadense o volume processos de importação girava em torno de 4-5 processos por mês, após a nova administração o volume vem crescendo expressivamente, atualmente a empresa possui em torno de 8-11 processos por mês.

A média de valor de armazenagem/FOB pago nos últimos 2 anos foi de R\$ 6.000,00 por processo/contêiner, com um tempo médio de liberação de mercadoria em 10 a 13 dias, a armazenagem era cobrada pelo terminal, porém não havia um contrato, tabela de valores pré negociados, prazos de pagamento, padrão de performance, basicamente os contêineres eram destinados ao terminal marítimo, devido o despachante trabalhar com este terminal específico para outros clientes do despachante, e assim iniciou-se uma operação onde os contêineres de importação eram destinados a um terminal onde os demais clientes do despachante destinavam seus contêineres, e o despachante o tinha como preferência, isso ocorreu na antiga gestão da área.

Porém impossibilitava qualquer tipo de reclamação ou reivindicação de algo que não havia nenhum contrato, não tendo outra saída, a não ser iniciar um processo de seleção de fornecedores, onde pudesse ser selecionados, fornecedores de alta performance, com preços coerentes a operação da empresa, assim como demais condições comerciais estruturadas por um contrato de serviço por tempo determinado.

Os dados foram obtidos através do responsável pelo departamento de comércio exterior da empresa, com base no histórico de fechamento de importações dos últimos 2 anos.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Conforme mencionado no tópico de levantamento de dados, desde Abril de 2017 a empresa é gerida por um fundo de investimentos, o qual adquiriu a planta, unidade de negócios e estrutura de uma farmacêutica Canadense, gerando assim uma nova empresa.

Desde então o número de processos de importação começaram aumentar expressivamente comparando-se com o período de 2 anos atrás, onde a média girava-se em torno de 4-5 processos passando-se para 8 a 11 processos de importação por mês, considerando apenas os processos entregues dentro do mês, representando um expressivo aumento.

A média de 2 anos atrás era 1 contêiner por mês, atualmente este número passou a ser 3 contêineres por mês, considerando que média de armazenagem por contêiner paga era R\$ 6.000,00, enquanto não havia um contrato com o novo PSL.

Quanto a PSL havia apenas 1 terminal onde os contêineres de importação eram armazenados.

4.4 ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS

Cenário 1: Os contêineres de importação assim que chegavam no porto de Santos, eram armazenados em um determinado terminal, até que o desembaraço fosse concluído e a mercadoria pudesse ser liberada para carregamento e ser entregue na planta

Tal terminal era um terminal de preferência do despachante e que alguns outros clientes do despachante possuíam suas cargas de importação sendo armazenadas neste terminal, porém não havia um contrato, tabela de valores pré negociados, prazos de pagamento, a fatura de serviço da armazenagem precisava ser paga à vista ou seja no ato da retirada da mercadoria, não havia também um padrão de performance, isso tudo inviabiliza muito a operação, uma vez que não houve uma pré negociação, o valor de armazenagem pago era muito acima da média de mercado, pagando-se em média R\$ 6.000,00 por contêiner.

A ausência de um prazo de pagamento, fazia-se com que os pagamentos fossem efetuados à vista, havia impacto diretamente no fluxo de caixa da empresa, além de não existir um padrão

de performance, e um contato comercial de atendimento ao cliente, responsáveis por dar suporte em momentos de necessidade.

Cenário 2: Após um processo de seleção de fornecedores, foi definido um PSL a partir das premissas de uma prestação de serviço de qualidade oferecendo um valor de serviço compatível com o mercado, desta forma foi definido valores pré negociados, que ficou na média de R\$ 1.500,00 por contêiner uma redução de custo de 75% comparando-se com o cenário 1, assim como foi negociado uma condição de pagamento de 30 dias após a retirada da carga do terminal, o que no cenário 1 era pagamento à vista, também foi estabelecido padrões de performance o qual o novo terminal assume-se cumprir, foi estabelecido um contrato de 8 meses, podendo ser auto prorrogável por mais 8 meses.

De modo que a média de Contêineres por mês, é 3, calcula-se (3x12x4.500) totaliza-se uma economia anual de R\$ 162.000,00, uma vez que o número de importações estão aumentando, a economia será maior ainda com o passar do tempo.

Com o início da nova operação junto ao novo terminal, a empresa passou a ter uma pessoa responsável pela conta (funcionário) do terminal responsável por dar suporte comercial e operacional para qualquer ocorrência que venha acontecer, e necessite de suporte.

4.5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir será apresentado uma tabela comparativa onde mostra-se o cenário 1 antes da seleção de fornecedores de armazenagem e o cenário 2 após a seleção de fornecedores de armazenagem, pode-se ver um resultado muito satisfatório comparando-se os dois cenários,

Houve uma redução de 75% no custo da armazenagem, o prazo de pagamento que no cenário 1 não havia, ou seja o pagamento era realizado à vista, passou a ser de 30 dias, colaborando assim como o fluxo de caixa da empresa, assim como o free time (Período em que a carga pode ser armazenada dentro do 1º período de armazenagem) passou de 14 para 17 dias.

Foi estabelecido um contrato de serviço com valores e cláusulas jurídicas previamente acordadas entre as partes, a empresa e o terminal marítimo, assim como foi desenvolvido um SOP, onde o padrão de procedimentos operacionais foi estabelecimento também, de forma que possa ser seguido um padrão de performance.

De modo que a empresa tem como visão estar entre os 30 maiores laboratórios farmacêuticos até 2022, e muitos projetos de expansão de portfólio dentre eles mercadorias das quais serão importadas, o volume de importações aumentará expressivamente nos próximos anos, fazendo-se assim com que a economia financeira e benefícios operacionais sejam maiores ainda conforme o volume de importações for aumentando.

TABELA COMPARATIVA - CENÁRIO 1 X CENÁRIO 2

CENÁRIO 1 - ANTES DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

CUSTO ARMAZENAGEM	PRAZO DE PAGAMENTO	FREE TIME	NÍVEL DE SERVIÇO
R\$6.000,00	Á VISTA	14 DIAS	NÃO HÁ NÍVEL PRÉ ESTABELECIDO

CENÁRIO 2 - APÓS O PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

CUSTO ARMAZENAGEM	PRAZO DE PAGAMENTO	FREE TIME	NÍVEL DE SERVIÇO
R\$1.500,00	30 DIAS	17	ACORDADO EM CONTRATO E SOP

Tabela: 2 – Comparativo entre cenários – Fonte/Autor: Anderson Truzzi (2018)

4.6 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A seguir temos a apresentação do cronograma para a execução do BID, nele podemos visualizar as principais etapas de execução de um processo de BID, de modo que as informações possam ser consolidadas e analisadas, com o objetivo de avaliar as possíveis alternativas referente ao modelo de fornecimento atual, buscando redução de custos, revisão ou implantação de indicadores de desempenho, que darão suporte a níveis de serviços que venham a ser definidos e estabelecidos para um novo acordo de fornecimento.

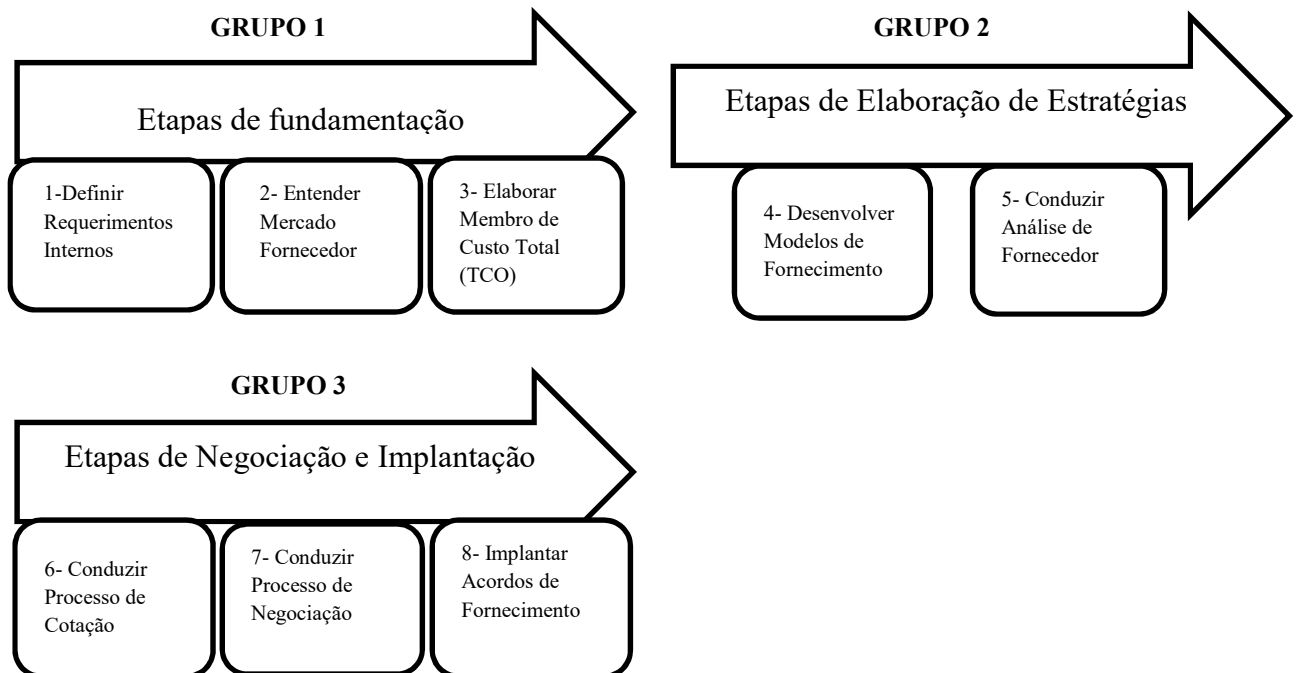


Figura: 3- Cronograma de execução de BID – Fonte/Autor: BIM (2016)

Após definido qual será PSL selecionado, e contrato firmado por ambas empresas, contratante e contratada, é o momento da implantação da operação com o novo PSL. Neste momento é muito importante que seja discutido por ambas as partes, e elaborado um SOP, onde deve conter todas as informações de procedimentos a serem realizados, por mais simples que seja a informação, não deve deixar de ser incluído no SOP. Pois o documento será como um guia, e também irá assegurar que o padrão serviço e performance pré estabelecido seja cumprido, enquanto houver um contrato de serviço entre ambas as partes.

Mesmo que futuramente o responsável pelo contrato e implementação da operação não esteja mais na empresa, o procedimento não será afetado, pois o mesmo estará documentado, com um padrão a ser seguido.

De forma que a operação inicie sem nenhum desgaste, e atritos indesejáveis para ambas as partes, faz-se necessário a elaboração e formalização do SOP, antes do início da operação.

Uma vez que foi identificado a necessidade de desenvolver um processo de seleção de fornecedores de armazenagem no processo de importação, iniciou-se a análise de fornecedores através do processo de RFI. De modo a identificar fornecedores que possuíssem características e padrões mínimo necessário a serem convidados a participarem do processo de BID. Foi elaborada a RFI no Excel, onde nela os fornecedores preencheram as informações solicitadas, de modo que somente os fornecedores, que atendiam os requisitos mínimos pudessem participar, a seguir estão listados alguns dos principais requisitos mínimos indicados no processo de RFI.

- ✓ Armazém que opere tanto na margem direita como esquerda de Santos;
- ✓ Atender os padrões necessários para armazenamento de produtos farmacêuticos;
- ✓ Faturamento com mínimo de 30 dias para pagamento.

No processo de RFI participaram 8 fornecedores, após o processo finalizado apenas 5 atendiam os requisitos mínimos a prosseguirem no processo de BID.

Após o processo de RFI, iniciou-se o processo de RFP, através de uma carta convite, enviada ao grupo de fornecedores selecionados no processo de RFI, para que os mesmos possam apresentar a proposta de serviços.

Este documento foi emitido, mencionando informações necessárias para que os fornecedores pudessem elaborar as propostas comerciais. A seguir está listado as principais informações:

Número médio de Contêineres por mês;

Valor médio CIF das mercadorias importadas;

Peso Bruto médio;

Se as mercadorias eram consideradas cargas perigosas ou não, se sim foi informado a classificação da carga.

Todas as propostas comerciais foram recebidas, e analisadas criteriosamente, após isso foi desenvolvida uma apresentação em power point, onde foi apresentada ao diretor de supply chain, pelo responsável pela área de comércio exterior da empresa contratante.

Mencionando na apresentação todos os pontos relevantes, foi indicado um dos fornecedores como melhor proposta custo x benefício, a apresentação foi realizada com êxito ao diretor, e após a apresentação, foi agendada uma apresentação por parte do fornecedor ao diretor de supply chain.

A apresentação ocorreu nas instalações da empresa contratante, onde o fornecedor previamente selecionado teve a oportunidade de apresentar a diretoria de supply chain, e o responsável pela área de comércio exterior, uma apresentação formal da empresa, e assim discutindo os últimos pontos, antes da escolha final e encerramento do processo de BID.

Após a apresentação, este fornecedor foi definido pela empresa contratante, como o fornecedor selecionado no processo de BID.

Através de uma carta formal da empresa contratante por e-mail, o mesmo foi informado, que foi o vencedor do processo de concorrência, e iniciaram-se os tramites jurídicos, contato, e definição de SOP.

Os fornecedores que também participaram do processo de BID, e não foram selecionados, também receberam uma carta de agradecimento de participação do processo concorrencial, sendo informados que processo de BID, estava sendo encerrado.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi apresentar e aplicar uma proposta para seleção de fornecedores de serviços logísticos relacionados ao fluxo de importação de produtos, com foco na contratação de serviços de armazenagem para contêiner de importação.

Apresentando todos os benefícios que um processo estratégico de seleção de fornecedores pode trazer, como valores de armazenagem pré estabelecidos por um tempo determinado firmado em um contrato de serviço por tempo determinado, prazo de pagamento, free time de armazenagem, padrão de performance, de tal maneira que anteriormente antes do processo de seleção de fornecedores, a empresa não possuía nenhum destes critérios com o terminal de armazenagem anterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC do comércio Exterior: Abrindo as primeiras páginas / Samir Keedi. – 6ª Ed. – São Paulo : Aduaneiras, 2017.
- ALENCAR, L. H.; ALMEIDA, A. T.; MOTA, C. M. M. Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 3, p. 477-487, 2007
- BEIER, F. J. Transportation contracts and the experience effect: a framework for future research. *Journal of Business Logistics*, vol. 10, n. 2, p. 73-89, 1989.
- Compras e Gerência de fornecimento no Brasil: Estudos e casos/Rebecca Arkader, organizadora. Rio de Janeiro: Mauad, 2004 (Estudos COPPEAD).
- JURAN, J. M. Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade. Volume I. 4 ed. São Paulo: Editora Makrom Books & McGraw-Hill, 1991.
- KRAUSE, D. R.; PAGELL, M.; CURKOVIC, S. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 497-512, 2001
- LACERDA, Leonardo. Estratégia de Contratação de Prestadores de Serviço Logístico, *Revista Tecnológica*, 2004
- MONCZKA, Robert, TRENT, Robert, HANDFIELD, Robert. *Purchasing and Supply Chain Management*, 2ª ed., South-Western Thomson Learning, 2002
- PALANEESWARAN, E., KUMARASWAMY, M., RAHMAN, M., NG, T. Curing congenital construction industry disorders through relationally integrated supply chains. *Building and Environment*, n. 38, p.571-582, 2003.
- PARISH, R. J. Service level agreements as a contributor to TQM goals. *Logistics Information Management*, vol. 10, n.6, p.284-288, 1997.
- PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? *Produção*, v. 21, n. 1, 2011.
- SARKIS, J.; TALLURI, S.A model for strategic supplier selection. In: THE 9TH INTERNATIONAL ANNUAL IPSERA CONFERENCE, London, Canada, May, 2000. Proceedings... London, Canada: Richard Ivey School of Business, 2000. P. 652-661
- Strategic Sourcing – Manual de Aplicação da Metodologia de Negociação de Compras / Cilene Bim. – 2ª ed. – São Paulo: Inlace – Instituto Latino Americano de Compras Corporativas e Estratégicas, 2016. p. 217
- WEBER, C. A. A data envelopment analysis approach to measuring vendor performance. *Supply Chain Management*, v. 1, n. 1, p. 28-39, 1996.
- <https://g1.globo.com/economia/noticia/receita-com-vendas-de-remedios-cresce-131-em-2016-diz-interfarma.shtml> Acessado em 19/08/2018
- <https://www.interfarma.org.br/noticias/1523> Acessado em 19/08/2018
- <https://www.valor.com.br/empresas/5227701/fatia-de-genericos-no-brasil-se-aproxima-de-paises-desenvolvidos> Acessado em 19/08/2018
- <http://www.ilos.com.br/web/selecao-de-prestadores-de-servicos-logisticos-adequando-o-processo-seletivo-a-cada-necessidade/> Acessado em 23/08/2018
- <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/despacho-de-importacao/etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/despacho-de-importacao-di> Acessado em 23/08/2018
- <http://efagundes.com/artigos/como-elaborar-uma-rfp-request-for-proposal/> Acessado em 23/08/2018
- http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_0001_0294 . Acessado em 08/07/2018
- Fontes de Consulta: QuinilesIMS, Close-up, IMS Health