

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM LOGÍSTICA**

HENRIQUE JOÃO BECKER

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE
ENTREGA, CONFERÊNCIA E COLETA DE MATERIAIS CIRÚRGICOS DA
JOHNSON & JOHNSON**

**São Leopoldo
2016**

Henrique João Becker

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE
ENTREGA, CONFERÊNCIA E COLETA DE MATERIAIS CIRÚRGICOS DA
JOHNSON & JOHNSON

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista, pelo Curso de MBA em
Logística da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Fábio Capecchi

São Leopoldo

2016

Dedico este trabalho a meus pais que propiciaram toda a estrutura necessária para meu desenvolvimento e através de seus exemplos de vida me ensinaram o valor do caráter e da justiça.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me concedido o privilégio de viver e me manter com saúde e disposição para enfrentar todas as dificuldades e obstáculos cotidianos.

Duas pessoas foram fundamentais nesta minha caminhada até aqui: meu pai, Carlos e minha mãe, Alda. Desde criança me ensinaram através de seus exemplos o quanto é importante ser justo e correto em tudo que se faz e com muita batalha, garra, determinação e dignidade conseguiram me propiciar toda a estrutura necessária para meu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

Infelizmente meu pai não está mais entre a gente, mas tenho certeza que onde ele estiver agora, estará orgulhoso de ver o caçula da família conquistando mais este objetivo. Se eu fosse dizer tudo que minha mãe fez e continua fazendo por mim, certamente escreveria um livro. Só quem conhece a dona Alda sabe exatamente do que estou falando e de tudo que ela representa na minha vida.

Agradeço a minha gestora, colega e amiga, Thais Esser por todo suporte durante esta caminhada. Seus ensinamentos e incentivos são fundamentais para meu desenvolvimento profissional. Agradeço também ao meu orientador, Capitão Capecchi, que com sua sabedoria e seus valores, me concedeu todo apoio necessário.

Meu muito obrigado!

Filosofia do Sucesso

*Se você pensa que é um derrotado,
você será derrotado.
Se não pensar “quero a qualquer custo!”
Não conseguirá nada.
Mesmo que você queira vencer,
mas pensa que não vai conseguir,
a vitória não sorrirá para você.*

*Se você fizer as coisas pela metade,
você será fracassado.
Nós descobrimos neste mundo
que o sucesso começa pela intenção da gente
e tudo se determina pelo nosso espírito.*

*Se você pensa que é um malogrado,
você se torna como tal.
Se almeja atingir uma posição mais elevada,
deve, antes de obter a vitória,
dotar-se da convicção de que
conseguirá infalivelmente.*

*A luta pela vida nem sempre é vantajosa
aos fortes nem aos espertos.
Mais cedo ou mais tarde, quem cativa a vitória
é aquele que crê plenamente
Eu conseguirei!*

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os impactos que a Johnson & Johnson teve ao terceirizar as atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana. A relevância da escolha deste tema pode ser justificada pelo fato de que não se trata de uma simples entrega de materiais. Vidas dependem da correta execução desta atividade. Os principais métodos utilizados foram a observação, questionário a clientes e entrevistas a funcionários da Johnson & Johnson. Com as informações adquiridas foram feitas análises críticas e reflexivas dos impactos deste processo de terceirização. Foi constatado que a falta de planejamento adequado para a transição das atividades para o prestador terceiro, problemas na comunicação, falta de um contrato de prestação serviço bem elaborado e com escopo bem definido, resultou na contratação de um parceiro sem a especialização e estrutura necessária para execução das atividades. No caso da Johnson & Johnson, benefícios como maior produtividade, melhora nas operações, centrar o foco no negócio, maior flexibilidade e elevação do nível de serviço' não foram percebidos justamente por esta falha na concepção do projeto de terceirização. A própria redução de custos, que foi o motivo principal que fez a Johnson & Johnson terceirizar, acabou não se confirmando, devido ao mau dimensionamento das atividades do prestador de serviço. Após estas análises, foram feitas propostas de melhorias como elaboração de manuais, treinamentos, readequação de processos, pesquisa com clientes, adaptação dos veículos e implementação de um sistema de informações integrado. No atual cenário, não se pode afirmar se a terceirização é ou não a forma mais indicada para este tipo de negócio. Para que seja feita uma análise fidedigna sobre os impactos do processo de terceirização, se faz necessário o desenvolvimento do prestador de serviço atual ou a contratação de outro fornecedor capacitado e especializado neste segmento de mercado peculiar que é o ramo hospitalar. Com isso, poderá se avaliar qual dos modelos logísticos seria o mais indicado: processo terceiro ou o retorno para o modelo logístico próprio de atuação.

Palavras-chave: Terceirização. Prestador de Serviço Logístico. Análise de Processos. Nível de serviço.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impacts that Johnson & Johnson had to outsource the delivery activities, conference and collection of surgical supplies in hospitals in Porto Alegre and the Metropolitan Region. The relevance of the choice of this theme can be justified by the fact that this is not a simple delivery of materials. Lives depend on the proper execution of this activity. The main methods used were observation, survey clients and interviews with employees of Johnson & Johnson. With the information acquired were made critical analysis and reflective of the impact of this outsourcing process. It was noted that the lack of proper planning for the transition of activities for the third provider, communication problems, lack of a well-designed service contract and with well-defined scope, resulted in the hiring of a partner without the expertise and structure to execution of activities. In the case of Johnson & Johnson, benefits such as increased productivity, improvement in operations, we focus on business, greater flexibility and increased service levels were not exactly perceived by this flaw in the design of the outsourcing project. The very cost reduction, which was the main reason that made Johnson & Johnson outsource, just not confirmed due to the poor design of the activities of the service provider. After these analyzes, proposals were made for improvements as preparation of manuals, training, re-adaptation processes, customer survey, adaptation of vehicles and implementation of an integrated information system. In the present scenario, one can not say whether or not outsourcing is the most suitable form for this type of business. To be made an accurate analysis of the impact of the outsourcing process, the development of the current service provider or hiring other qualified provider and specialized in this particular market segment that is the hospital industry is necessary. With this, you can evaluate which of logistic models would be the most appropriate: third process or return to the own logistic model of operation.

Keywords: Outsourcing. Logistics Service Provider. Process analysis. Service level.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação de diferenças entre prestadores de serviços tradicionais e operador logístico.....	24
Quadro 2 - PE do Processo de Compra de um item em falta no estoque – Kruger Peças e Acessório LTDA.	36
Quadro 3 - Cronograma de atividades realizadas para a coleta de dados.....	45
Quadro 4 - Percentuais de concordância às assertivas do formulário de pesquisa. .	61
Quadro 5 - Respostas da entrevista aplicada a funcionários da Johnson & Johnson	62
Quadro 6 - Respostas da entrevista aplicada a funcionário do prestador de serviço terceirizado.....	65
Quadro 7 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre análises de processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.	70
Quadro 8 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre processo de transição das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.....	74
Quadro 9 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre pontos fortes e oportunidades de melhoria do prestador de serviço logístico terceirizado	78
Quadro 10 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre percepção dos clientes ao nível de serviço logístico prestado pela Johnson & Johnson	83
Quadro 11 – Situações atuais e propostas do autor.	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por sexo.....	48
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	48
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por estado civil.....	49
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por renda familiar mensal dos respondentes.....	49
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes por tempo na função de responsáveis pelo CME.....	50
Gráfico 6 - Níveis de concordância à assertiva 1 (Os entregadores de materiais da Johnson & Johnson utilizam uniformes adequados e padronizados para a execução dos processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).	51
Gráfico 7 - Níveis de concordância à assertiva 2 (Os entregadores de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson são cordiais e gentis).	51
Gráfico 8 - Níveis de concordância à assertiva 3 (Percebo proatividade dos entregadores da Johnson & Johnson durante a execução das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).	52
Gráfico 9 - Níveis de concordância à assertiva 4 (Percebo que os entregadores da Johnson & Johnson estão bem treinados para executar os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).	52
Gráfico 10 - Níveis de concordância à assertiva 5 (Os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson estão bem definidos e atendem as necessidades do cliente).	53
Gráfico 11 - Níveis de concordância à assertiva 6 (Não tenho dificuldades com os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos definidos pela Johnson & Johnson).	53
Gráfico 12 - Níveis de concordância à assertiva 7 (Tive prévio conhecimento que o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson é feito por uma empresa terceirizada).	54
Gráfico 13 - Níveis de concordância à assertiva 8 (Houve comunicação adequada por parte da Johnson & Johnson informado que os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos seriam feitos por uma empresa terceirizada).	54

Gráfico 14 - Níveis de concordância à assertiva 9 (Acredito que não houve impactos negativos com a terceirização dos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson).....	55
Gráfico 15 - Níveis de concordância à assertiva 10 (Gostaria que os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos voltassem a ser desempenhados internamente pela própria Johnson & Johnson).....	55
Gráfico 16 - Níveis de concordância à assertiva 11 (O prestador de serviço terceirizado que executa os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson apresenta todos os recursos adequados para desempenhar estas atividades).....	56
Gráfico 17 - Níveis de concordância à assertiva 12 (Percebo que há um padrão de atendimento da equipe do prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson).....	56
Gráfico 18 - Níveis de concordância à assertiva 13 (A equipe do prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson cumprem os horários estabelecidos).....	57
Gráfico 19 - Níveis de concordância à assertiva 14 (Sempre que há alguma divergência em relação ao pedido que foi feito pelo hospital, o responsável pela entrega do material da Johnson & Johnson sabe como proceder para resolver este problema).....	57
Gráfico 20 - Níveis de concordância à assertiva 15 (Percebo que há total comprometimento da equipe do prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson).....	58
Gráfico 21 - Níveis de concordância à assertiva 16 (Vejo o serviço logístico de entrega, conferência e coleta de materiais como um diferencial da Johnson & Johnson).....	58
Gráfico 22 - Níveis de concordância à assertiva 17 (O desempenho dos serviços logísticos prestados pela Johnson & Johnson são superiores aos da concorrência).	59
Gráfico 23 - Níveis de concordância à assertiva 18 (A imagem que tenho da Johnson & Johnson está diretamente associada ao serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).	59

Gráfico 24 - Níveis de concordância à assertiva 19 (Tenho e segurança e confiança nos serviços logísticos prestados pela Johnson & Johnson).....	60
Gráfico 25 - Níveis de concordância à assertiva 20 (Estou completamente satisfeito (a) com o serviço logístico da Johnson & Johnson).	60

LISTA DE SIGLAS

ABML	Associação Brasileira de Movimentações e Logística
CME	Centro de Materiais Esterilizados
PSL	Prestador de Serviços Logísticos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do Tema	15
1.2 Delimitações da pesquisa	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 Logística.....	19
2.2 Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs) e Operadores Logísticos.....	22
2.3 Terceirização	24
2.4 Aspectos Relevantes Para o Sucesso do Processo de Terceirização	26
2.5 Riscos da Terceirização.....	28
2.6 Terceirização de Serviços Logísticos.....	30
2.7 Verticalização das Atividades Logísticas.....	33
2.8 Análise de Processos	35
2.9 Nível de Serviço.....	38
3 METODOLOGIA	41
3.1 Delineamento da Pesquisa	41
3.2 Tipo de Pesquisa.....	42
3.3 Natureza da Pesquisa	42
3.4 Instrumentos de Coleta.....	43
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 Resultados Obtidos a Partir da Técnica de Observação	46
4.2 Resultados Obtidos a Partir da Aplicação de Questionário	47
4.2.1 Caracterização da Amostra	47
4.3 Resultados Obtidos a Partir de Realização de Entrevistas	62
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1 Análise do Processo de Entrega, Conferência d Coleta de Materiais Cirúrgicos	67
5.2 Análise do Processo de Transição das Operações de Entrega, Conferência e Coleta de Materiais Cirúrgicos para o Prestador de Serviço Terceirizado	71

5.3 Identificação dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria do Prestador de Serviço Logístico Terceiro	75
5.4 Verificação da Percepção dos Clientes do Nível de Serviço Logístico Prestado pela Johnson & Johnson	79
5.5 Propostas para Melhoria po Processo Logístico po Prestador de Serviço Terceirizado	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
6.1 CONCLUSÃO	86
6.2 Limitações da Pesquisa.....	88
6.3 Proposições para Pesquisas Futuras.....	88
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	91
APÊNDICE B – ENTREVISTA JONHNSON & JOHNSON	95
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM PRESTADOR DE SERVIÇO TERCEIRO	96
APÊNDICE D – FLUXOGRAMA PROCESSO	97
ANEXO A – ENTREVISTAS JONHNSON & JOHNSON	98
ANEXO B – ENTREVISTA COM INTEGRANTE DA EQUIPE DE ENTREGA, CONFERÊNCIA E COLETA DE MATERIAIS CIRÚRGICOS DO PRESTADOR DE SERVIÇO TERCEIRO.....	101

1 INTRODUÇÃO

Cada mercado apresenta suas particularidades, suas nuances, seus desafios e obstáculos. Seja qual for o tipo de mercado, um dos principais desafios é entender as necessidades dos consumidores, quais os anseios e desejos, como reagem às situações e respondem a determinadas influências. (BALLOU, 2006).

O nível de exigência dos consumidores em relação aos produtos e serviços não é o mesmo do que há alguns anos atrás. Se a demanda vem crescendo, o mesmo se pode dizer da oferta. Na maioria dos segmentos de mercado, há um leque de opções e alternativas de compra. Poucos são os exemplos onde há um relacionamento de dependência exclusiva entre as partes interessadas. (DORNIER, 2012).

Manter um relacionamento duradouro e saudável com seu cliente é o desafio que se mostra de forma latente. É preciso monitorar permanentemente o comportamento de compra do consumidor. O papel da logística é fundamental para a manutenção do relacionamento com o cliente. (BALLOU, 2006).

Um dos focos centrais da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Assim, se busca oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho que implique um serviço perfeito. (BOWESOX; CLOSS, 2001).

Grande parte das empresas brasileiras terceirizam suas atividades logísticas em busca de maior eficiência operacional e redução de custos e investimentos em ativos. A expectativa para os próximos anos é que quase metade das indústrias no Brasil amplie a terceirização de atividades logísticas. (NOVAES, 2007).

A partir da preocupação com esse nível de serviço ao cliente, foi desenvolvido este trabalho de pesquisa onde são levantadas questões sobre os impactos da terceirização das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos em hospitais. Estas atividades eram realizadas pela própria logística interna da Johnson & Johnson. Porém em 2014, a Johnson & Johnson optou por terceirizar tais atividades.

A terceirização vem sendo aplicada no Brasil como uma forma eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem suas operações tornando-as mais competitivas e flexibilizando as suas atividades no sentido de agilidade e satisfação

dos clientes. (QUEIROZ, 1998). Grande parte das empresas terceirizam suas atividades logísticas em busca de maior eficiência operacional e redução de custos e investimentos em ativos. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009). Porém, neste segmento peculiar que é o ramo hospitalar, faz-se necessário uma análise mais detalhada sobre a terceirização e seus impactos.

Este trabalho está estruturado em 6 partes. No capítulo 2 são abordados assuntos como logística, terceirização, análise de processos e nível de serviço. Estes referenciais teóricos serviram de base para esta pesquisa. No capítulo 3 é demonstrada a metodologia e a coleta de dados através da aplicação de observação, formulário de pesquisa e entrevistas. No capítulo 4 os dados coletados são apresentados. A seguir, no capítulo 5, são feitas análises críticas e reflexivas. Baseadas nestas análises foram feitas propostas de melhoria por este autor. Por fim, no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais e contribuições oriundas da pesquisa.

1.1 Definição do Tema

A Johnson & Johnson do Brasil iniciou suas atividades em 1933, no bairro da Mooca, em São Paulo. Nesta época, a companhia tinha como principal objetivo suprir o mercado brasileiro com produtos de uso hospitalar e doméstico, como algodão, gaze, esparadrapo, compressas cirúrgicas, entre outros.

Com o passar dos anos, foi agregando outras linhas de produtos como cremes, hidratantes e higiene pessoal. Desenvolveu assim um “DNA” especialmente brasileiro que se refletiu em descobrir as necessidades do mercado, trazendo inovação, investindo em infraestrutura e apostando nas particularidades do país.

Em 2012 a Johnson & Johnson realizou a aquisição da empresa suíça Synthes, fabricante de aparelhos e materiais cirúrgicos, por U\$\$ 19,7 bilhões. A conclusão da aquisição da Synthes permitiu o surgimento da empresa ortopédica mais inovadora e abrangente do mundo, além de refletir a estratégia antiga de liderança nos mercados atraentes de assistência à saúde.

Como consequência dessa parceria, houve ampliação das instalações e concentração de esforços para oferecer as melhores soluções para o público brasileiro.

A Johnson & Johnson possui mais de 7 mil produtos de alta qualidade para diferentes necessidades em ortopedia e neurologia, segmentados nas linhas de trauma, coluna, medicina esportiva, craniomaxilofacial e motores perfurantes.

Por isso, atualmente a Johnson & Johnson é uma empresa com 5 mil colaboradores; 4 escritórios regionais de vendas; 3 centros de distribuição; 910 mil m² de parque industrial, sendo 700 mil m² de área verde, e 11 fábricas localizadas em São José dos Campos, no estado de São Paulo, o maior complexo industrial da Johnson & Johnson no mundo. Para que seus produtos cheguem aos clientes, a Johnson & Johnson mantém um grande estoque de instrumentais para empréstimo, para que os clientes possam avaliar os sistemas e utilizá-los.

Em termos logísticos, a Synthes operava com um modelo de transporte com veículos próprios, onde os funcionários da empresa realizavam a entrega, conferência e coleta dos materiais após os procedimentos cirúrgicos. Após a aquisição da Synthes pela Johnson & Johnson, houve a manutenção desta mesma estrutura logística pelo período de 2 anos. Porém, este cenário foi modificado.

Gradativamente, a partir do início de 2014, A Johnson & Johnson começou a se desfazer dos veículos e das equipes internas que realizavam a entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais em todo território nacional. A estratégia adotada pela companhia foi a de replicar o mesmo modelo logístico utilizado pelo segmento de produtos de consumo doméstico como Listerine, Sundown, Band-aid, Tylenol, Cotonetes, entre outros.

Neste modelo, os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos passam a ser realizados exclusivamente por um prestador de serviço terceirizado. No entanto, logo após esta terceirização as dificuldades começaram a surgir e, conseqüentemente, o nível de serviço aos clientes acabou sendo afetado.

A preocupação com o cenário construído ao longo destes 2 anos, e com os possíveis prejuízos à Johnson & Johnson no segmento hospitalar, motivou a elaboração do presente trabalho de pesquisa que tem como enfoque o processo de terceirização relatado.

1.2 Delimitações da pesquisa

Este estudo de caso limita-se exclusivamente a análise dos impactos resultantes pela terceirização realizada pela Johnson & Johnson nas operações de

entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana.

A realização deste trabalho teve como enfoque as atividades realizadas pelo prestador de serviço terceiro local, não podendo ser replicado para os demais prestadores de serviços que atuam como parceiros da Johnson & Johnson nas demais cidades do Brasil.

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a realização desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os impactos da terceirização das operações de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Mapear e analisar os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos;
- b) Analisar o processo de transição das operações de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para o prestador de serviço terceirizado contratado pela Johnson & Johnson;
- c) Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria do prestador de serviço logístico terceiro que atualmente realiza os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson;
- d) Verificar a percepção dos clientes em relação ao nível de serviço logístico prestado pela Johnson & Johnson.

1.4 Justificativa

A Johnson & Johnson é uma empresa multinacional reconhecida pela qualidade de produtos voltados para saúde e bem-estar de seus consumidores. A

partir de 2012 aumentou seu portfolio ao adquirir a empresa suíça Synthes, referência em materiais cirúrgicos.

Dois anos após a aquisição da Synthes e da entrada no mercado cirúrgico, a Johnson & Johnson resolveu terceirizar as operações logísticas de entrega, conferência e coleta neste segmento. Porém, existem diversas particularidades e diferenças entre a logística de materiais cirúrgicos e as já consagradas linhas de produtos da Johnson & Johnson.

O processo logístico para entrega de produtos como Sundown ou Cotonetes, por exemplo, é mais simples, programado e não há retorno destes produtos para a empresa. Qualquer divergência ou inconsistência na entrega do pedido poderá trazer impactos financeiros, administrativos e a insatisfação do cliente.

Já a logística para atender as demandas por materiais cirúrgicos precisa ser diferenciada, uma vez que em muitos casos não há programação com antecedência da entrega, pois muitas cirurgias acontecem com elevado grau de urgência e o tempo de ação e resposta deve ser o mínimo possível.

Outra particularidade desta logística é o retorno dos materiais para a Johnson & Johnson após o atendimento do procedimento cirúrgico. Após este retorno, os materiais são reprocessados para ficarem disponíveis para a próxima cirurgia. Este ciclo é contínuo.

Neste segmento, qualquer tipo de erro que se tiver na entrega do pedido, pode causar, além dos impactos financeiros e administrativos, prejuízo direto à saúde e bem-estar do paciente que está aguardando os materiais para a realização da cirurgia.

A escolha pela verificação dos impactos que a terceirização do processo de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos pela Johnson & Johnson se torna extremamente relevante pelo fato de que vidas dependem da correta execução desta atividade. Verificar as consequências desta delegação de atividades peculiares neste segmento singular se faz necessário para entender o cenário que foi construído após esta terceirização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor compreensão e auxílio no entendimento deste trabalho de pesquisa foram levantados conceitos importantes e fundamentais para o desenvolvimento do estudo.

Nesta revisão bibliográfica são expostos os principais conceitos de logística, operadores e prestadores de serviços logísticos. Em seguida é dado enfoque ao tema da terceirização, análise de processos e nível de serviço. A abordagem dos conceitos e particularidades da terceirização em serviços logísticos se fez necessária para a realização deste trabalho.

2.1 Logística

Em sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares, onde era considerado um serviço de apoio em que os generais precisavam ter uma equipe de providenciase o deslocamento, na hora certa, de munição, equipamentos e socorro médico no campo de batalha (NOVAES, 2007).

Em meados do século XIX a logística passa a ser estudada no meio acadêmico, na análise de custos e fatores que afetavam a distribuição agrícola. Na década de 1950 as empresas começam a perceber a logística para a satisfação de clientes. A partir de 1970, a logística passa a assumir um novo papel estratégico: o suprimento das demandas empresariais (ASTEGGIANO; SILVA, 2010 apud CAPECCHI, 2012).

Durante a década de 90, a logística no Brasil passou por extraordinárias mudanças. Pode-se afirmar que houve um processo revolucionário em termos das práticas empresariais no que diz respeito à qualidade e disponibilidade da infraestrutura de transporte e comunicações. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009)

Adotando a definição do *Council Of Supply Chain Management Professionals* norte americano:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo de armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2007, p. 35).

Trata-se de uma excelente definição pois abrange a noção de que o fluxo de mercadorias deve ser acompanhado desde o ponto em que as mesmas existem como matérias-primas, até serem descartadas. Esta definição também sugere que logística é um processo, incluindo todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores, quando e onde eles quiserem adquiri-los. (BALLOU, 2006).

Tradicionalmente, as companhias incluíam a simples entrada de matéria prima ou saída de produtos acabados em sua definição de logística. Porém este conceito expandiu-se e passou a incluir todas as formas de movimentos de produtos e informações. (DORNIER, 2012).

Ao encontro a este conceito de expansão, além de agregar o valor de lugar, tempo, qualidade e informação para o consumidor final, a logística moderna procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo. (NOVAES, 2007).

A logística apresenta, oportunidades ideais para agregar este valor ao cliente. Isto pode ser feito, segundo Imam (1996), através de:

- a) melhoria da qualidade: reduzir tempo em trânsito, controlar condições de estocagem e reduzir avarias dos produtos;
flexibilidade de embalagem: mudanças na forma dos produtos podem ser feitas, de modo que os clientes recebem no tamanho desejado, evitando embalagens de alto custo;
- b) velocidade da resposta: programações compartilhadas, com instalações de fluxos rápidos de informação e redução de tempo;
- c) distribuição coordenada: planejamento minucioso com fornecedores e clientes.

O valor da logística é manifestado em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes, quando e onde eles pretendem consumi-los. Agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de os colocar ao alcance deles. (BALLOU, 2006).

As atividades logísticas podem ser classificadas em atividades primárias e atividades de suporte. As atividades primárias contribuem de forma representativa

para o custo total da logística e são fundamentais para funções como padronização de serviços, consolidação de frete, transportes e manutenção dos estoques. (CAPECCHI, 2012). Já as atividades de suporte apoiam as atividades primárias, dentre as quais destacam-se: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, planejamento, programação do produto e manutenção de informações. (CAPECCHI, 2012).

A moderna logística, na visão de Novaes (2007), procura incorporar: a) prazos previamente acertados e cumpridos integralmente; b) integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa; c) integração efetiva e estreita com fornecedores e clientes; e; d) satisfação plena do cliente, mantendo o nível de serviço preestabelecido e adequado.

As estratégias logísticas estão evoluindo com grande rapidez. Entre os fatores mais relevantes para esta evolução, na visão de Moura *et al.* (2003), estão:

- a) profissionalização e especialização: a visão tradicional de mera gestão burocrática de estoques, armazéns e transporte está em extinção;
- b) aparição de empresas especializadas: fruto desta profissionalização, surgem no mercado empresas que oferecem serviços logísticos integrais. Com isto deu-se início à possibilidade subcontratação de toda ou parte da cadeia logística;
- c) aparição de novos modelos de organização: há tempos introduziu-se uma mudança substancial nos conceitos logísticos a partir da teoria de que estoque é sinal de problemas a serem resolvidos.

As expectativas ligadas à competência logística dependem do posicionamento estratégico da empresa. Todas as empresas devem executar atividades logísticas para atingir seus objetivos. O nível de importância dado à logística, em sentido estratégico, depende da ênfase dada ao uso desta competência, para a obtenção da vantagem competitiva. (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

Muitas organizações buscam esta vantagem competitiva na contratação de um prestador de serviços logístico que esteja em constante atualização e preparado para atender seus clientes. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

A seguir serão apresentados os conceitos e diferenças entre prestadores de serviços tradicionais e operadores logísticos.

2.2 Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs) e Operadores Logísticos

O mercado dos prestadores de serviço logístico (PSLs) é um mercado em crescimento e transformação. A tendência de oferecer serviços sob medida está relacionada a essa dinâmica. A disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação, principalmente em países emergentes como o Brasil, afeta essa dinâmica. (NOVAES, 2007).

Os PSLs são empresas interessadas em investir em ativos, capacidade, pessoal e sistemas, com o objetivo de melhorar a produtividade e satisfação do consumidor. Visam criar valor para a empresa contratante aumentando a receita, reduzindo os custos e riscos do mercado. (CAPECCHI, 2012).

Os PSLs são uma realidade no mercado mundial, seja pela participação nas atividades ou alianças na cadeia de suprimentos, levando-os a assumir um papel mais abrangente e integrado com seus clientes. (VIVALDI E PIRES, 2010)

De acordo com Novaes (2007), dentre as pesquisas que sugerem classificações para os PSLs, uma das mais referenciadas é a pesquisa realizada por Africk e Calkins (1994), onde o parâmetro de diferenciação é a base de ofertas de serviço conforme segue:

- a) PSLs baseados em ativos: são empresas que detêm ativos tangíveis (próprios ou alugados) e oferecem outros serviços logísticos, com por exemplo, um armazém que pode fornecer serviço de embalagem;
- b) PSLs baseados na administração e informação: geralmente não detêm ativos tangíveis, mas fornecem a clientes recursos humanos e sistemas para administrar toda ou parte de suas funções logísticas;
- c) PSLs híbridos: oferece serviços logísticos físico e administrativos ao mesmo tempo.

Para atingir os objetivos, as atividades de um PSL devem ser gerenciadas e controladas através de indicadores de desempenho capazes de mostrar possíveis falhas no desempenho e alinhamento estratégico do prestador.

Estes indicadores devem ser divididos em internos e externos. Os indicadores internos controlam as atividades logísticas, enquanto os externos avaliam a percepção do cliente em relação ao serviço oferecido. Identificando assim reais níveis de satisfação e diminuindo a brecha de percepção entre a empresa e seus clientes. (CAPECCHI, 2012).

A meta principal do gerenciamento de transporte é realizar o equilíbrio entre o custo total da operação e o nível de serviço desejado. Os objetivos deste gerenciamento, de acordo com Novaes (2007), são:

- a) assegurar que os recursos estejam disponíveis para satisfazer os níveis planejados da empresa;
- b) satisfazer as movimentações diárias da empresa;
- c) planejar e monitorar todos os recursos para fornecer um serviço eficaz dentro dos critérios acordados.

O transporte geralmente é o responsável pela maior parcela dos custos logísticos. Por essa razão, existe uma preocupação contínua para redução dos seus custos. Dentro desta iniciativa de redução de custos, cabe destacar o surgimento dos operadores logísticos, capazes de gerar economias de escala ao compartilhar sua capacidade e seus recursos de movimentação. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

A Associação Brasileira de Movimentações e Logística (ABML) apresenta a seguinte definição de operador logístico:

Operador logístico é o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. (NOVAES, 2007, p. 282).

Operador logístico é: “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada.” (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

A seguir, no quadro 1, é mostrado o comparativo entre um prestador de serviço tradicional e um operador logístico integrado:

Quadro 1 - Relação de diferenças entre prestadores de serviços tradicionais e operador logístico

Prestador de Serviços Tradicionais	Operador logístico integrado
Oferece serviços genéricos.	Oferece serviços personalizados.
Tende a concentrar-se em uma única atividade logística: transporte, ou estoque ou armazenagem.	Oferece múltiplas atividades de forma integrada.
O objetivo da empresa contratante é a minimização do custo específico da atividade contratada.	O objetivo do contratante é reduzir custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade.
Contratos de serviço tendem a ser de curto a médio prazo (de 6 meses a 1 ano).	Contratos de serviços tendem a ser de longo prazo (de 5 a 10 anos).
O <i>know-how</i> tende a ser limitado e especializado.	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico.
Negociação para os contratos tende a ser rápida (semanas) e em um nível operacional.	Negociação para contrato tende a ser longas (meses) em um nível gerencial.

Fonte: adaptado de Fleury, Wanke e Figueiredo (2009)

Cada vez mais adotada nas empresas, a terceirização logística deve ser operacionalizada pelo parceiro correto. Em primeiro lugar é preciso conhecer claramente o modelo operacional, expectativas e particularidades da empresa e alinhar o nível estratégico e operacional com o prestador de serviço logístico. (VIVALDI; PIRES, 2010).

A seguir é abordado o processo de terceirização, seus benefícios e riscos.

2.3 Terceirização

A terceirização é um conceito administrativo utilizado como filosofia empresarial e consiste na compra de serviços especializados, permitindo à empresa contratante concentrar energia em sua vocação. Este não é um fenômeno recente no âmbito empresarial. Tal prática consolidou-se nos Estados Unidos a partir da década de 50 e foi introduzida no Brasil na década de 60, através da indústria automobilística, na qual os fabricantes adquiriam componentes de diversas empresas, concentrando assim sua energia na atividade de montagem dos veículos. (SARATT *et al.*, 2000)

A terceirização é:

[...] uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade. (FONTANELA; TAVARES; LEIRIA, 1995, p.19).

Os países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento têm na terceirização um caminho para o estabelecimento desta nova forma de parceria consciente para aumentar a produtividade, o que contribuirá para estreitar as relações entre o capital e o trabalho. (ROMANOSCHI, 1994).

Considerando as constantes mudanças mercadológicas, decorrentes da adaptação a um mundo globalizado, não há como imaginar uma organização que não delegue a terceiros parte do seu negócio em busca de maior qualidade e especialização. (SARATT *et al.*, 2000)

A terceirização não se trata de um modismo ou movimento passageiro, mas, sim, de uma opção estratégica das empresas pelos conceitos de racionalidade, maior produtividade e melhor qualidade a menor custo, constituindo, assim, uma importante descoberta para o processo de modernização organizacional. (ROMANOSCHI, 1994).

As primeiras atividades a serem terceirizadas pelas empresas foram: a limpeza, vigilância e manutenção. Na década de 90 outras atividades foram incorporadas, exigindo assim uma maior especialização por parte dos prestadores de serviço.

As empresas buscam a terceirização motivadas por diversos aspectos, tais como: centrar o foco no negócio, reduzir custos e investimentos em ativo, aumentar o nível de serviço e melhorar a eficiência na execução das atividades. (CAPECCHI, 2012).

A maior parte dos empresários, diretores, supervisores e chefes buscam a terceirização como uma forma alternativa que torna as empresas mais flexíveis, além de tornar mais fácil a adaptação frente às rápidas mudanças de mercado. (QUEIROZ, 1998).

De acordo com Dornier *et al.* (2000), as cinco maiores razões estratégicas e táticas identificadas pelas pela pesquisa do *Outsourcing Institute*, mostram por que as empresas decidem terceirizar elementos de sua manufatura:

- a) razões estratégicas
 - melhorar o foco no negócio;
 - obter acesso a capacidade de nível mundial;
 - acelerar os benefícios da reengenharia;
 - compartilhar os riscos;
 - liberar recursos para outras finalidades;
- b) razões táticas:
 - reduzir ou controlar os custos da operação;
 - tornar disponíveis os fundos de capital;
 - gerar a introdução de capital;
 - compensar a falta de recursos internos;
 - melhorar a gestão de funções difíceis ou fora do controle.

A seguir será feita uma abordagem sobre os aspectos importantes que as empresas devem levar em consideração na implementação do processo de terceirização.

2.4 Aspectos Relevantes Para o Sucesso do Processo de Terceirização

O pré-requisito básico para o desenvolvimento de um processo de terceirização é que a empresa tenha o planejamento estratégico bem definido. Sem isto, torna-se falho qualquer esforço para implementar um projeto desta natureza. É essencial que haja clareza na definição do negócio da empresa contratante. (PAGNONCELLI, 1998).

Estão certos os tomadores que buscam na terceirização parceiros confiáveis, interessados no ganho mútuo, constante e de longo prazo. É de extrema importância a seleção de fornecedores especializados, qualificados e capazes de conduzir o projeto de forma independente e eficaz. (QUEIROZ, 1998). Para Romanoschi (1994, p. 19), na busca por um fornecedor qualificado:

O mais importante é localizar parceiros potenciais que revelem o dom da atividade. Que demonstrem ser especializados, com amor à arte. Que estejam na atividade pelo prazer e competência. Que seja uma empresa moderna e empreendedora. Com certeza contribuirá com os mesmos objetivos. (ROMANOSCHI, 1994, p.19).

Para que a terceirização cumpra sua verdadeira função, é preciso que haja planejamento e certeza do objetivo. Para Romanoschi (1994) há a necessidade da aplicação das seguintes perguntas:

- a) o que pretendemos terceirizar?
- b) por que terceirizar?
- c) como terceirizar?
- d) com quem terceirizar?
- e) quais os parceiros potenciais?
- f) quanto custa terceirizar?
- g) quais os sistemas contratuais?
- h) como vencer os preconceitos?
- i) como delegar?

É fundamental para o sucesso de projetos terceirizados o planejamento adequado onde todos os aspectos jurídicos e operacionais tenham sido avaliados. Por isso a escolha do parceiro certo é essencial para que os resultados sejam atingidos. (QUEIROZ, 1998).

Nesta escolha criteriosa, deve-se levar em consideração, além da capacitação técnica, outros requisitos fundamentais como idoneidade, capacidade operacional, situação fiscal e postura adequada. (PAGNONCELLI, 1998).

Abaixo estão listados os pontos que, conforme Leiria (1992), não se pode esquecer ao se realizar o planejamento no projeto de terceirização:

- a) identificar as áreas terceirizáveis;
- b) implantar auditorias de qualidade;
- c) transferir *know-how*;
- d) conhecer o custo real das atividades específicas;
- e) averiguar a legalidade do processo;
- f) provocar a concorrências entre terceiros, evitando assim a exclusividade;
- g) promover treinamentos de atividades de negociação e contratação;
- h) realizar o cronograma da terceirização;
- i) avaliar o efetivo custo x benefício;
- j) praticar auditoria de processo do prestador de serviço;

k) especificar contratualmente todas as atividades do prestador de serviço.

É importante destacar que deverá existir, nas empresas que implementam projetos de terceirização, a posição intermediária entre o tomador e o prestador de serviço. Essa posição deve ser ocupada por um profissional bem qualificado e informado sobre o projeto e que tenha acompanhado o desenvolvimento das ações de planejamento, decisão e escolha do terceiro parceiro. Para este profissional deve-se informar:

- a) qual será a postura e apresentação pessoal ideal;
- b) como será o comportamento no relacionamento;
- c) quais os conhecimentos técnicos necessários;
- d) como interessar o parceiro;
- e) quais são os critérios de qualidade;
- f) como gerenciar o contrato de terceirização e como executar as correções.

O ocupante desta posição precisa ter bem claro que os contatos e suas orientações e instruções serão passadas através do preposto do terceiro. Nunca diretamente ao funcionário do terceiro. (QUEIROZ, 1998).

Deve-se conter a euforia diante de orçamentos muito abaixo do custo de mercado do bem ou serviço. Por isso é importante que seja feita uma análise detalhada do processo de trabalho, recursos materiais e humanos a serem empregado pelo terceiro. (ALVAREZ, 1996).

A seguir serão apresentados os riscos que as empresas podem ter ao optar por um processo de terceirização.

2.5 Riscos da Terceirização

A terceirização não é uma simples subcontratação que leva ao tomador a interessar-se somente no quanto vai ganhar, tornando, assim, a relação insegura e desconfiada. (QUEIROZ, 1998). Sobre a relação entre tomador e prestador “a maior dificuldade na terceirização é lidar com os recursos humanos – internos e externos – desde seu início, passando pela implementação, bem como sua correta manutenção.” (DENISE; FONTANELA; LEIRIA, 1995, p. 21).

Entre as desvantagens e riscos associados à terceirização, pode-se destacar, de acordo com Capecchi (2012), os seguintes pontos:

- a) o prestador de serviço poderá oferecer um serviço customizado a um concorrente de seu cliente, sendo este risco classificado como estratégico;
- b) a imagem da empresa contratante pode ser associada ou confundida com a imagem do prestador de serviço, sendo esse risco classificado como comercial;
- c) o custo e o nível de serviço devem ser visíveis para o produtor e para o prestador de serviço, sendo este risco classificado como gerencial.

A redução de custos não deve ser o objetivo principal da terceirização. Empresas que ingressarem neste processo apenas devido à redução de custos, estarão equivocadas e correm o risco de desarticular suas estruturas. A redução de custos virá, porém por consequência da melhoria da qualidade, produtividade e principalmente pela focalização no que a empresa faz de melhor.

Não adianta terceirizar sem uma visão estratégica dos rumos, processos e ações a serem desenvolvidos. A terceirização consiste em uma ferramenta de planejamento estratégico e deve integrar a organização. Sem esta vinculação, a adoção deste sistema poderá criar problemas, gerar atritos, alimentar desvios e falhar. (ROMANOSCHI, 1994).

Toda organização apresenta peculiaridades que definem seu perfil de comportamento, personalidade, estilo e valores dominantes. Muitas vezes na pressão operacional não é identificada a dissintonia interpessoal entre o tomador e a empresa contratada para prestar o serviço. (DENISE; FONTANELA; LEIRIA, 1995).

A escolha é muito difícil, pois, dependendo da atividade a ser terceirizada, podemos ter dificuldades de encontrar especialização, ou ter para outras áreas, tantas alternativas que confundem o nosso poder de análise, na medida em que as estruturas, culturas, sistemas de trabalho são diferentes. (ROMANOSCHI; 1994, p.76).

Para Queiroz (1998), dois fatores devem preocupar as pessoas responsáveis pela seleção das áreas a serem terceirizadas:

a) verificar o risco da possível queda da qualidade, produtividade e eficácia em relação ao mercado consumidor. Será necessário passar tecnologia ao parceiro? Quais as consequências da perda de competitividade?

b) a complexidade das funções, com uma avaliação criteriosa para inteirar-se de todas as fases do trabalho. Somente após a conclusão e destas informações é que se deve iniciar a busca do parceiro.

No momento em que o terceiro passa a assumir funções que antes eram realizadas internamente, deve haver harmonia entre as duas empresas. A empresa contratada deve estar atenta às necessidades da contratante e vice-versa, pois o cenário externo está em constante mudança, exigindo ajustes. (DENISE; FONTANELA; LEIRIA, 1995). Se o tomador exercer má administração do contrato, podem haver graves consequências, conforme relaciona Queiroz (1998): a) desligamento de funcionários treinados e que são aproveitados pelo prestador; b) as demissões e seus custos; c) dificuldades de equalização de culturas; d) problemas com especialização necessária do prestador; e) aumento da dependência do terceiro; e; f) falta de critérios adequados para avaliação.

Não se pode esquecer que terceirizar não significa abandonar a atividade. Pelo contrário, as empresas que têm esta prática necessitam estabelecer de maneira clara as rotinas de acompanhamento de seus prestadores de serviço, especialmente o desempenho técnico e ao cumprimento da legislação que rege o contrato. (SARATT *et al.*, 2000)

A seguir, será dado enfoque ao processo de terceirização dos serviços logísticos.

2.6 Terceirização de Serviços Logísticos

Para as empresas em que a logística não faz parte central da estratégia e que não há suporte à consecução de um alto grau de eficiência em seus próprios domínios, a terceirização das atividades logísticas pode conduzir a significativas reduções de custos e melhorias dos serviços ao cliente. (BALLOU, 2006).

A tendência inicial de processos de terceirização logística surgiu da falta de especialização nos processos de distribuição, concentrados primeiramente das atividades de armazenagem e transporte, ou seja, nas funções chamadas funções básicas da logística. (VIVALDINI; PIRES, 2010, p. 103)

As principais forças motivadoras da terceirização são a globalização, o aumento da complexidade das cadeias de suprimento e o sistema *Just in Time* (JIT). Com a filosofia JIT, o controle de estoques e logísticos se tornou um elemento chave para as operações de manufatura e distribuição. (CAPPECCHI, 2012).

Em geral, são dois direcionadores que conduzem empresas a terceirizar: o tamanho da demanda e o tamanho da cadeia. De acordo com Vivaldini e Pires (2010), as razões que levam uma empresa a terceirizar os serviços logísticos são:

- a) focar esforços em seu próprio negócio e busca de novos mercados;
- b) reduzir os custos logísticos e não investir em ativos não relacionados ao negócio da empresa;
- c) coordenar as atividades logísticas em uma visão mais global;
- d) melhorar e controlar os níveis de serviços e das atividades logísticas;
- e) ter maior flexibilidade e eficiência nas operações;
- f) ter acesso a novas tecnologias e conhecimento logístico.

A seleção do PSL normalmente se inicia com a análise e avaliação de fatores eliminatórios, permitindo ao avaliador construir um quadro comparativo dos potenciais PSLs. O estabelecimento de regras simples permite eliminar aqueles que não satisfazem os critérios estabelecidos. (NOVAES, 2007).

Nesta seleção do PSL, para Moura *et al.* (2003), deve-se levar em consideração na avaliação:

- a) competência, experiência e disponibilidade de recursos;
- b) equipes de apoio (gerencial, projetos, tecnologia da informação, seleção e treinamento de pessoal);
- c) forma de cobrança;
- d) potencial para desenvolver a parceria (respeito, responsabilidade, credibilidade e comprometimento).

O uso de um operador externo para executar operações logísticas não significa abandonar totalmente o interesse e responsabilidade pela logística. A empresa que terceiriza deve desenvolver e monitorar indicadores de desempenho. A empresa logística terceirizada e a empresa que requer os serviços devem projetar incentivos para gerar sinergia. (DORNIER *et al.* 2012).

Apesar do potencial de vantagens competitivas com o processo de terceirização, foram identificados por Fleury, Wanke e Figueiredo (2009), quatro problemas potenciais na utilização de operadores logísticos, conforme segue:

- a) risco de perder o acesso a informações chaves do mercado. O envolvimento no dia a dia com as operações de campo é um importante ingrediente para se manter sintonizado com os problemas e oportunidades do negócio. Perde-se a sensibilidade de identificar a tempo as mudanças necessárias;
- b) a falta de mecanismos adequados de comunicação entre o contratante e o operador contratado tende a gerar um descompasso de percepções sobre as reais prioridades competitivas;
- c) incapacidade do operador logístico de cumprir as metas combinadas com o contratante. Muitas vezes na ânsia de conquistar o contrato, o operador promete mais do que possível alcançar.
- d) criação de uma dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico, gerando alto custo de mudança. A mudança de operador ou retorno a uma operação interna pode trazer sérios impactos para a empresa contratante.

Nem sempre a terceirização é uma solução adequada para aquelas empresas em que a logística é o diferencial competitivo, essencial para manter ou conquistar clientes. Ou quando a logística é tão eficiente que outra empresa não conseguiria igualar. (MOURA *et al.*, 2003).

A empresa caracterizada por altos padrões de serviços ao cliente, custos logísticos representando uma proporção significativa dos custos totais e uma operação logística eficiente administrada por pessoal competente, não terá benefício algum se vier a delegar ou terceirizar suas atividades logísticas. (BALLOU, 2006, p. 560).

O relacionamento tradicional existente entre uma empresa e suas transportadoras é antagônico e adversário, ou seja, um jogo de “perde-ganha”, em que uma das partes está sempre buscando aumentar sua margem no negócio em detrimento da outra. Por isso, para haja a implementação de parcerias logísticas

efetivas, é necessário o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua entre as partes. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

Um aspecto importante para o sucesso das parcerias logísticas é o envolvimento da alta administração. Sem dúvida, entre os agentes que decidem e tomam parte da implementação de uma mudança, devem estar os executivos do alto escalão. Mas há fatores diversos que podem levar a empresa a reavaliar a decisão de terceirizar e reintegrar as atividades logísticas. (NOVAES, 2007).

Esta verticalização nas atividades logística é o enfoque da próxima seção.

2.7 Verticalização das Atividades Logísticas

A decisão de utilização ou não de um operador logístico pode ser qualificada como escolher entre fazer internamente ou contratar fora; ou seja, verticalizar ou desverticalizar as operações. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

Um importante tópico da estratégia de operações logísticas é o da integração vertical. Os tópicos importantes relacionados à integração vertical envolvem a decisão sobre quais as principais atividades devem ser realizadas internamente e quais devem ser terceirizadas ou subcontratadas. (DORNIER *et al.*, 2012).

Uma alternativa à terceirização de transporte é realização desta atividade com frota própria. Quando o volume de embarques é considerável, um serviço próprio de transportes se torna eventualmente mais econômico do que a terceirização desta atividade. (BALLOU, 2006).

A reintegração das atividades logísticas é comum, mas constitui uma decisão crucial para empresa que, mais uma vez, é obrigada a modificar sua estratégia. Ainda são pouco discutidos os processos de reintegração das atividades logísticas e os problemas enfrentados nesse processo. Colin e Fabbe-Costes (1995) apontam algumas razões da reintegração, entre as quais a confiabilidade do desempenho das operações e a preservação do *know-how*. (NOVAES, 2007, p. 297-298).

Os argumentos a favor da verticalização partem do princípio de que fazer internamente permite reduzir custos e aumentar o controle sobre as operações. Esta redução de custo seria obtida pela eliminação da margem do fornecedor e dos custos de transação. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

A preservação do *know-how* pode levar a empresa a optar pela reintegração, como restringir o escopo das atividades prestadas pelo terceiro. Muitas empresas

adotam esta estratégia por dois motivos. Primeiro, para preservar os conhecimentos mais profundos das práticas logísticas e na gerência das operações. Em segundo lugar, a exploração dessas atividades permite a avaliação de novas técnicas, sem a necessidade de convencer a empresa subcontratada a fazer investimento de risco. (NOVAES, 2007).

Para Moura *et al.* (2003), algumas empresas ainda mantêm frota própria por diversos motivos, entre os quais se pode citar: a) a empresa pode não estar preparada para compartilhar informações estratégicas com terceiros; b) não tem segurança se, ao terceirizar o transporte, terá o mesmo nível de manutenção de frota e qualidade de atendimento; c) a frota é antiga, porém atende as necessidades da empresa, além de o valor de venda dos veículos ser muito baixo; e; d) no caso específico de atacadistas ou empresas que distribuem produtos sem marca própria, a terceirização poderia caracterizar a transferência do cadastro e do perfil dos clientes, podendo colocar em risco no negócio.

[...] ao decidir executar a operação com recursos próprios, a empresa teria maior controle sobre variáveis como qualidade, prazos, disponibilidade, flexibilidade, devido à proximidade, exclusividade e facilidade de coordenação. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009, p.135).

A razão mais citada pelos contratantes para o término dos contratos logísticos é o mau desempenho dos prestadores de serviços. Além disto, pode-se citar também: fusão do cliente com outra companhia; fechamento do mercado servido; percepção do cliente de que a relação foi prejudicada e violação de um contrato de aliança. (NOVAES, 2007).

Algumas empresas se veem forçadas a ter transporte próprio, mesmo a custos muito altos, quando suas necessidades particulares de serviços não conseguem ser adequadamente satisfeitas. Conforme Ballou (2006), entre tais necessidades especiais incluem-se: a) entrega rápida com grande confiabilidade; b) equipamentos especiais que são raros no mercado; c) manuseio especializado da carga; e; d) um serviço que esteja sempre disponível.

Dependendo do nível de serviço exigido pelo mercado, a escolha recai sobre frota própria, principalmente quando a empresa pratica a estratégia de diferenciação pelo serviço customizado. A decisão por terceirização vai muito além da busca pela

redução de custos, devendo ser muito bem pensada pela diretoria da empresa. (NOVAES, 2007).

A terceirização do serviço logístico se sucede em nível operacional, por isso na próxima seção serão abordados conceitos sobre processos operacionais.

2.8 Análise de Processos

Uma das dificuldades que afetam as organizações modernas não são dificuldades de tarefa. São dificuldades nos processos. A diferença entre tarefa e processo é a diferença entre a parte e o todo. A tarefa é uma parte do trabalho, uma atividade geralmente realizada por uma única pessoa. O processo é um grupo de tarefas relacionadas que, juntas, geram resultado que tem valor para o cliente. (HAMMER, 1997).

Pode-se diferenciar processo de projeto através do que se chama especificidade quanto ao problema. Um projeto é um conjunto de tarefas inter-relacionadas, definidas para a solução de um problema específico ou para a obtenção de um determinado resultado. Este conjunto de tarefas é normalmente executado uma única vez. Por outro lado, o processo é um conjunto de tarefas executadas mais de uma vez. (KOCK, 1995).

A ótica dos processos proporciona uma forma de analisar uma empresa, pois esta é a maneira pela qual um cliente a vê. Os clientes interagem com as empresas através de seus processos de negócio, recebendo bens e serviços. Somente adotando a mesma perspectiva de visão dos clientes a respeito dos processos da organização é que se pode estimar o valor do trabalho que se realiza. (OSTRENGA, 1997).

A análise de processo é uma técnica para a compreensão, análise e evolução do desempenho da empresa. Ela enfatiza o fluxo de trabalho, em vez de enfatizar a estrutura organizacional usada para se gerenciar o trabalho, considerando de forma clara as necessidades dos clientes. Esta análise ajuda a estruturar definição dos problemas da empresa para poder identificar e atacar suas causas básicas. (OSTRENGA *et al.*, 1993).

Uma das formas mais utilizadas para se analisar um processo é a utilização da ferramenta gráfica denominada fluxograma. Esta ferramenta é uma das melhores maneiras de se descrever processos. (KOCK, 1995).

Segundo o mesmo autor, uma prática comum é a geração de fluxogramas a partir da Planilha de Eventos (PE), que é uma planilha utilizada no levantamento de processos que ocorrem dentro da organização ou de uma determinada etapa do processo. Por exemplo, a partir da PE gerada, se pode ter uma visão geral das tarefas envolvidas no processo de compra de um item em falta no estoque, conforme segue no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - PE do Processo de Compra de um item em falta no estoque – Kruger Peças e Acessório LTDA.

O quê?	Quando?	Por quem?
Emitir pedido de compra.	A partir do aviso do sistema de controle de estoque.	Departamento de Compras.
Enviar pedido de compra ao fornecedor.	Após emitir pedido de compra.	Departamento de Compras.
Enviar item para o Departamento de Almoarifado.	Após receber o pedido do Departamento de Compras.	Fornecedor.
Enviar fatura para o Departamento de Contas a Pagar.	Após emitir pedido de compra.	Fornecedor.
Enviar pedido de Compra ao Departamento de Contas a Pagar.	Após chegada do pedido.	Departamento de Compras.
Receber Item.	Após receber o item.	Departamento de Almoarifado.
Preencher Formulário de Recebimento e enviar ao Departamento de Contas a Pagar.	Após receber pedido de compras, formulário de recebimento e fatura.	Departamento de Almoarifado.
Conferir Pedido de Compras, Formulário de Recebimento e Fatura.	Após conferir pedido de compras, formulário de recebimento e fatura.	Departamento de Contas a Pagar.

Continuação quadro 2

O quê?	Quando?	Por quem?
Emitir Cheque.	Após conferir pedido de compras, formulário de recebimento e fatura.	Departamento de Contas a Pagar.
Colher assinaturas para o cheque.	Após emitir cheque.	Departamento de Contas a Pagar.
Fazer o pagamento no banco.	Após colher assinaturas.	Departamento de Contas a Pagar.

Fonte: Adaptado de Kock (1995).

Conforme Ostrenga (1997), existem duas razões principais para se executar uma análise de processo:

- a) a análise do processo ser utilizada com um fim em si mesma, para guiar programas de redução de custos e de tempos de ciclos, melhorar a qualidade do processo e do desempenho organizacional.
- b) a análise do processo ser utilizada como etapa preliminar para complementar outras técnicas, entra as quais custeio baseado em atividades, aperfeiçoamento de indicadores de indicadores e no apoio à decisões.

Os problemas que afligem as organizações modernas não são problemas de tarefas, mas sim problemas de processos. A razão pela demora na geração de resultados não é o fato das pessoas estarem realizando tarefas de forma lenta ou ineficiente. Esta demora ocorre porque algumas pessoas nas empresas realizam tarefas absolutamente desnecessárias para a obtenção do resultado desejado. Em suma, os problemas residem não no desempenho das tarefas e atividades individuais, mas, sim, nos processos, na reunião das unidades para formar um todo. (HAMMER, 1997).

Os processos devem estar focados no cliente, à sua satisfação e na busca de maneiras de encantá-lo. Colocar a voz do cliente dentro da organização, convidá-lo

para visitar a organização e visitá-lo são ações simples que podem ser feitas para melhorar processos. (KOCK, 1995).

A palavra mais importante na definição do processo é *cliente*. Para o cliente, os processos constituem a essência da empresa. O cliente não enxerga a estrutura organizacional e as filosofias gerenciais da empresa. Enxerga apenas produtos e serviços produzidos por seus processos. (HAMMER, 1997).

Os processos da organização precisam gerar valor para seus clientes. Por isso, é feito a seguir uma breve abordagem sobre nível de serviço logístico sob a ótica dos clientes.

2.9 Nível de Serviço

A logística contribui para o sucesso da organização fornecendo aos clientes entregas precisas e dentro do prazo. Mas é preciso saber quem é o cliente. Do ponto de vista logístico, cliente é a entidade à porta de qualquer destino de entrega. (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Os destinos vão desde a residência do consumidor até outra organização ou indivíduo que está tomando posse do produto ou serviço que está sendo entregue. Por isso, o perfeito entendimento do que consiste em serviço ao cliente é importante para o estabelecimento de uma estratégia logística. O serviço ao cliente passou a ser descrito em termos de um processo de preenchimento, entendido como:

[...] o processo integral de atendimento do pedido ao cliente. Isso inclui a recepção do pedido (por meio físico ou eletrônico), a determinação da forma de pagamento, seleção e embalagem das mercadorias, embarque, entrega, disponibilização dos serviços ao usuário final e acerto de eventuais devoluções de produtos. (BALLOU, 2006, p. 94).

De acordo com Bowersox e Closs (2001), foram identificados três fatores fundamentais do serviço ao cliente, conforme segue:

- a) disponibilidade: capacidade de ter o produto em estoque no momento em que é necessário ou desejado pelo cliente. A quantidade, a localização dos depósitos e a política de estoques constituem questões básicas durante a fase do projeto do sistema logístico;

- b) desempenho: o desempenho operacional envolve comprometimento logístico com o prazo de execução esperado e sua variação aceitável. Medidas operacionais como velocidade, consistência, flexibilidade, falhas e recuperação determinam o desempenho do ciclo da atividade;
- c) confiabilidade: em logística, qualidade é sinônimo de confiabilidade. Além dos padrões de serviço, a qualidade inclui a capacidade e a disposição para fornecer rapidamente informações precisas aos clientes sobre operações logísticas e status de pedidos. Clientes detestam surpresas, quase sempre se conformam com situações de falta ou atraso na entrega, quando são notificados antecipadamente.

Muitas empresas supõem que entendem seus clientes. Dessa forma, não reconhecem a necessidade de uma pesquisa detalhada sobre clientes potenciais que venha a contribuir para a identificação dos principais fatores de sucesso para obtenção e manutenção de negócios. Por isso Christopher (1999) recomenda a seguinte abordagem para o estabelecimento das necessidades de serviço aos clientes, conforme segue:

- a) passo 1: definindo a arena competitiva: com quem competimos na mente do cliente? Seguidamente os clientes não comparam o desempenho de um fornecedor com o de seus concorrentes diretos, mas com o desempenho de fornecedores com quem negociam. Quem são os melhores da classe de acordo com o cliente?
- b) passo 2: entendendo as dimensões do serviço: os clientes são os únicos que podem informar as questões que lhe dizem respeito. Por isso a importância de utilizar a pesquisa para saber como o cliente define serviços, ao invés de utilizar definições internas da própria empresa;
- c) passo 3: identificando as principais questões relativas ao serviço: quais são os critérios para a conquista de pedidos e retenção de clientes? Quais os aspectos fundamentais que levam o cliente a escolher um fornecedor?
- d) passo 4: reconhecendo a segmentação de mercado: é provável que o passo 3 revele que diferentes clientes atribuem diferentes graus de importância aos aspectos do serviço. Nem sempre todos concordam quanto às prioridades do serviço;

- e) passo 5: avaliando o desempenho a partir dos melhores da classe: utilizando-se das questões fundamentais, a empresa tem condição de comparar seu desempenho com o das empresas identificadas pelos clientes no passo 1, como sendo os melhores da categoria.

A abordagem descrita nos passos anteriormente descritos requer uma compreensão detalhada das necessidades dos clientes, assim como do valor que atribuem a cada elemento do serviço. Requer também flexibilidade organizacional para fornecimento deste pacote de serviços e uma revisão dos métodos de avaliação do desempenho dos serviços. (CHRISTOPHER, 1999).

A última novidade em termos da qualidade da logística é:

[...] fazer tudo da maneira correta na primeira vez. A noção de atendimento de pedido perfeito exige a capacidade da prestação de serviço ao cliente, em termos de disponibilidade e desempenho operacional, para sincronizar atividades e atingir sempre as metas de serviço almejadas. O atendimento do pedido também deve ser completo em todos os aspectos do serviço, do recebimento do pedido até a entrega da mercadoria, incluindo o faturamento sem erro. (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 78).

Conforme Christopher (1999), três elementos compõem um processo de monitoramento constante com base no conceito do pedido perfeito, conforme segue:

- 1) entrega pontual: é calculada pelo número de entregas, em um determinado período, que atendem à solicitação do cliente, dividido pelo número total de pedidos recebidos;
- 2) entrega completa: é calculada dividindo-se o total de pedidos originais pelo total de pedidos recebidos;
- 3) entrega sem erros: é calculada dividindo-se o número de faturas “limpas” pelo número total de faturas emitidas.

Portanto, os níveis de desempenho em cada elemento devem ser multiplicados para, assim, proporcionar o verdadeiro nível de desempenho do serviço prestado.

No próximo capítulo é apresentada a metodologia aplicada para a realização deste trabalho de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os métodos utilizados para estruturar o presente estudo e obter as informações necessárias para avaliar se a terceirização feita pela Johnson & Johnson, na atividade de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana, foi a decisão mais adequada para este tipo peculiar de operação.

Pode-se definir método como “o conjunto das atividades sistemáticas que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 83).

As organizações se engajam na pesquisa por dois motivos: identificação do problema e solução do problema. (MALHOTRA, 2005).

3.1 Delineamento da Pesquisa

Visando identificar os impactos desta terceirização, foi realizado um estudo de caso que tem como objetivo definir a natureza de um problema e obter uma melhor compreensão do ambiente a qual ele está ocorrendo. (MCDANIEL; GATES, 2003).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim utiliza-se a estratégia do estudo de caso para compreender, em profundidade, determinado evento, situação, projeto, enfim, algo que ocorra no mundo real. (Saccol *et al.* 2012, p. 39).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto. Não se pode confundir estudo de caso apenas com o método de caráter qualitativo. O estudo de caso pode ter tanto evidências quantitativas como qualitativas. Não existindo, assim, um único modo de coleta de dados. (ROESCH, 2009).

A estratégia do estudo de caso pode incluir tanto a análise de caso único quanto a de casos múltiplos. O número de casos depende do problema de pesquisa, onde nem sempre um número maior de casos significa qualidade de pesquisa, ou seja, é preferível observar um, ou poucos casos em profundidade, do que um grande número de casos de forma superficial. (SACCOL *et al.*, 2012).

3.2 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa apresentou caráter exploratório em relação ao seu delineamento. Exploratório, pois teve o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca do processo de terceirização logística no processo de entrega e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais. Este tipo de pesquisa, normalmente é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado. (SACCOL *et al.*, 2012).

A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem preconceções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes ideias e indícios sobre a situação. (AAKER; KUMAR; DAY; 2011).

Uma pesquisa exploratória pode ser utilizada para formular ou definir um problema, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis, ter uma melhor percepção do problema e estabelecer prioridades para pesquisa adicional. (MALHOTRA, 2005).

A pesquisa exploratória destina-se aquele pesquisador que dispõe de poucas informações. São pesquisas orientadas para a descoberta, e quando bem conduzidas, abrem uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades. (BABIN *et al.*, 2005).

O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (SACCOL *et al.*, 2012).

3.3 Natureza da Pesquisa

Para melhor compreensão deste estudo, foram utilizadas as pesquisas quantitativa e qualitativa, que são formas complementares e não antagônicas de avaliação. (ROESCH, 2009).

A pesquisa qualitativa tem como base uma amostra pequena e não representativa (MALHOTRA, 2005). Já a pesquisa quantitativa é apropriada para medir atitudes, preferências e comportamentos. (ROESCH, 2009).

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados em busca de uma evidência conclusiva e se baseia em dados oriundos de amostras representativas, através de análises estatísticas. (MALHOTRA, 2005).

Pesquisadores quantitativos direcionam uma quantidade considerável de atividade para medirem conceitos com escalas, direta ou indiretamente, fornecendo assim valores numéricos que podem ser utilizados em cálculos estatísticos e testes de hipóteses. (ZIKMUND; BABIN, 2011).

Em contrapartida, os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente. Sentimentos, percepções, pensamentos e comportamentos são exemplos de fenômenos que só podem ser conhecidos por meio de dados qualitativos. (AAKER; KUMAR; DAY; 2011).

3.4 Instrumentos de Coleta

Para fim de coleta dos dados quantitativos, utilizou-se formulário eletrônico, que foi enviado a responsáveis pelo centro de materiais esterilizados (CME) de 20 hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana. Tais estabelecimentos correspondem a 100% da carteira de clientes atendidos pela Johnson & Johnson nestas regiões de atuação. O formulário apresentava 20 assertivas, conforme Apêndice A do presente estudo.

O formulário é um meio de obtenção de dados não imediatamente disponíveis, em forma escrita ou eletrônica, ou que não pode ser obtidos pela observação. Os dados obtidos por meio de formulário, quando aplicados para atendimento de uma pesquisa específica, são chamados de dados primários. Um formulário deve produzir dados precisos e confiáveis, passíveis de análise estatística. (BABIN *et al.*, 2005).

O formulário de pesquisa deve traduzir a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas ou assertivas às quais o entrevistado tenha condições de responder. Deve ser elaborado de maneira a minimizar as exigências impostas ao entrevistado. E por fim, deve minimizar os erros na resposta. (MALHOTRA, 2005).

O formulário aplicado para a coleta de dados na realização deste trabalho foi composto por 20 assertivas às quais os respondentes indicavam seu nível de

concordância a partir de uma escala Likert de 1 a 7, onde 1 representa o menor nível de concordância e 7, o maior. (SACCOL *et al.*, 2012).

Já a coleta de dados qualitativos ocorreu por meio das técnicas de observação e entrevistas.

Foi utilizada a técnica de observação direta de todas as rotinas executadas pela equipe do prestador de serviço terceirizado durante a realização dos processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.

A observação direta ocorre quando o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre. Esta abordagem é muito flexível, pois permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Esta técnica é livre para trocar de lugar, mudar o foco da observação ou concentrar-se em fatos inesperados. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O observador não deve controlar nem manipular o fenômeno que está sendo observado, simplesmente registra o que ocorre. O observador não deve interrogar nem se comunicar com as pessoas que estão sendo observadas. (MALHOTRA, 2005).

Também foram aplicadas pelo pesquisador entrevistas estruturadas. Conforme Apêndice B, primeiramente foram entrevistados os seguintes funcionários da Johnson & Johnson:

- a) Everton Polita: funcionário responsável pela expedição de materiais e responsável pelo acompanhamento da entrega de pedidos realizado pela equipe terceirizada;
- b) Thais Esser: supervisora de logística responsável pela distribuição de materiais no Rio Grande do Sul.

Com a aplicação das entrevistas a estes dois colaboradores foi possível obter informações relevantes para este estudo sob a ótica operacional e de gestão.

Por fim, foi entrevistado um integrante da equipe terceirizada que realiza as atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson, conforme Apêndice C.

A entrevista estruturada é definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com sequência pré-

determinada e sempre feitas da mesma forma para os respondentes. (SACCOL *et al.*, 2012).

Estas entrevistas proporcionaram melhor visão e compreensão do problema, baseada em amostras pequenas e não representativas onde os dados não são analisados estatisticamente. Além de ser apropriada ao enfrentar uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. (MALHOTRA, 2005).

No quadro 3 é apresentado o cronograma que foi seguido durante a realização da etapa de coleta de dados deste trabalho de pesquisa.

Quadro 3 - Cronograma de atividades realizadas para a coleta de dados

Técnica de coleta de dados	Período
Aplicação de Questionário aos Hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana.	02 a 13/05 de 2016.
Observação das rotinas de trabalho da equipe do prestador de serviço terceirizado.	16 a 19/05 de 2016.
Realização de entrevistas estruturadas com equipe da logística interna da Johnson & Johnson.	27/05 e 30/05 de 2016.
Realização de entrevista estruturada com integrante da equipe do prestador de serviço terceirizado.	31/05 de 2016.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

No próximo capítulo são apresentados os resultados obtidos através dos métodos de coleta citados acima.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados a partir dos dados obtidos por meio de observação, questionário e entrevistas, respectivamente.

4.1 Resultados Obtidos a Partir da Técnica de Observação

Durante o período de 16 a 19/05, o pesquisador acompanhou a rotina de 4 colaboradores terceirizados que executam as entregas, conferências e coletas de materiais cirúrgicos nos hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana para a Johnson & Johnson. A partir destas observações, e para a melhor compreensão do processo, foi elaborado, pelo autor deste trabalho, um fluxograma das atividades, conforme Apêndice D. A partir da observação foi possível identificar algumas características relacionadas ao processo estudado, a seguir descritas e que se apresentam como o resultado dessa etapa de pesquisa:

- a) Padronização dos uniformes e boa apresentação pessoal;
- b) Apresentam bom relacionamento com a equipe da logística interna da Johnson & Johnson;
- c) Apresentam bom relacionamento com os responsáveis pelo recebimento de materiais nos hospitais;
- d) Cumprem os horários pré-estabelecidos;
- e) Não possuem um líder na equipe;
- f) Apresentam elevado grau de dependência da logística interna da Johnson & Johnson para desempenhar suas atividades;
- g) Distanciamento total do gestor responsável pela equipe;
- h) Não há um responsável pela roteirização diária, ocasionando assim distribuição desigual de atividades e sobrecarregando membros da equipe;
- i) Durante o transporte do material, as caixas cirúrgicas ficam soltas no veículo e chegam com os materiais fora dos devidos lugares;
- j) Não possuem nenhuma tecnologia da informação aplicada para informar a Johnson & Johnson sobre os status das entregas e demais indicadores pertinentes ao processo.

- k) Apresentam dúvidas na identificação dos materiais que estão entregando ou coletando e dificuldades de resolução de problemas como divergência nos pedidos;
- l) No caso de falta do colaborador não há outro para substituí-lo.

A seguir, na seção 4.2 são apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação questionário aos responsáveis pelo CME de cada hospital.

4.2 Resultados Obtidos a Partir da Aplicação de Questionário

Dos responsáveis pelo CME dos 20 hospitais que receberam eletronicamente o questionário, conforme Apêndice A, 17 responderam às perguntas, correspondendo assim a 85% do volume de clientes atendidos pela Johnson & Johnson em Porto Alegre e Região Metropolitana. Na subseção 4.2.1 é apresentado o perfil da amostra dos respondentes deste questionário.

4.2.1 Caracterização da Amostra

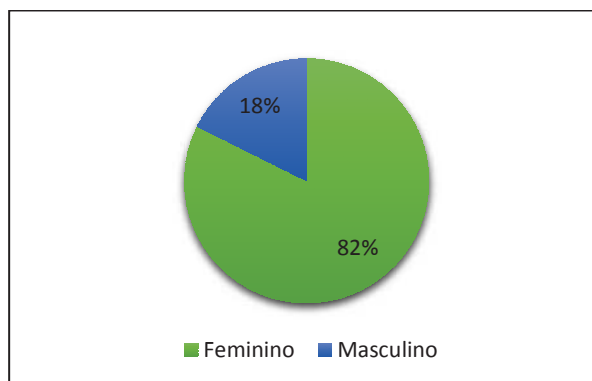
Para este estudo de caso, foi utilizado o método de amostragem não probabilístico, onde o pesquisador pode selecionar a amostra arbitrariamente, com base na conveniência, tomando a decisão consciente sobre quais elementos incluir na amostra. (MALHOTRA, 2005).

Com a amostragem não probabilística, a inclusão ou exclusão de elemento em uma determinada amostra fica a critério do pesquisador. Apesar disto, um processo de seleção habilidosa pode resultar em uma amostra representativa de acordo com o julgamento do pesquisador quanto ao que ele deseja, mas sem estar baseado ao acaso. (BABIN *et al.*, 2005).

A amostra a qual foi aplicado o formulário de pesquisa foi composta por 17 profissionais responsáveis CME de hospitais de Porto Alegre e Região Metropolitana. O primeiro bloco do formulário possuía questões relativas ao perfil do entrevistado. A partir dessas respostas, foi possível identificar as principais características quanto ao perfil dos respondentes, a partir de informações como sexo, idade, estado civil, renda familiar mensal e tempo no cargo como responsáveis pelo CME.

Dessa forma, constatou-se que a maioria significativa dos respondentes são mulheres, com 82% de participação, conforme ilustra o gráfico 1, a seguir.

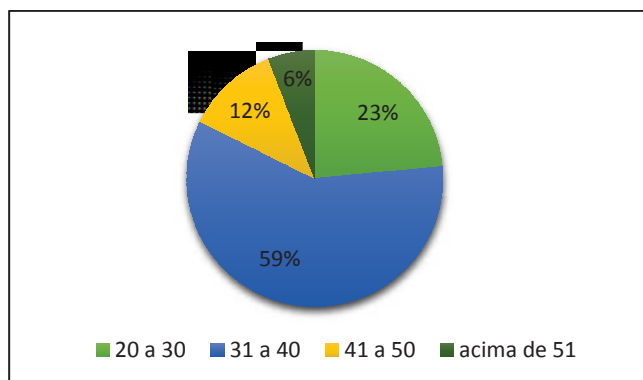
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por sexo.



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Em relação a faixa etária, 59% da amostra possuem idade entre 31 e 40 anos, enquanto 23% possuem entre 20 e 30 anos, sendo estas duas faixas as mais representativas, conforme ilustra o gráfico 2, a seguir.

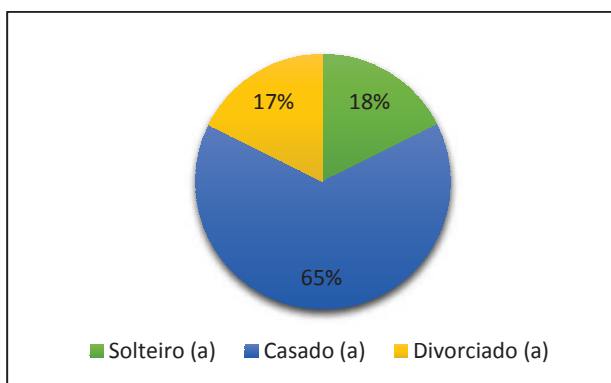
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por faixa etária.



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Quanto ao estado civil, mais da metade dos entrevistados são casados, representando 65% da amostra, enquanto 18% são solteiros, conforme gráfico 3.

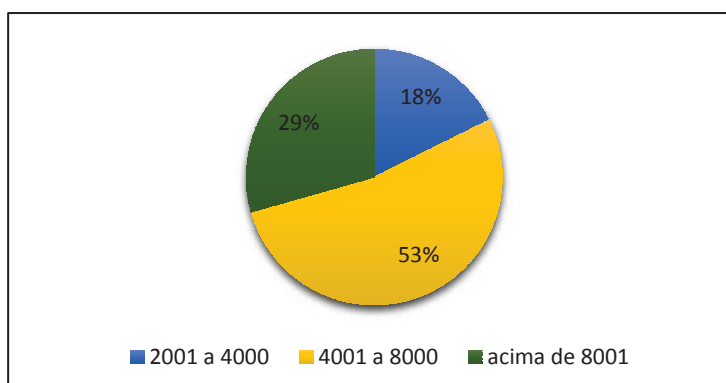
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por estado civil.



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Percebe-se que em relação à renda mensal familiar, 53% dos respondentes possuem renda familiar entre R\$ 4.001,00 e R\$ 8.000,00. Já 29% apresentam uma renda familiar acima de R\$ 8.000,00, conforme gráfico 4, a seguir.

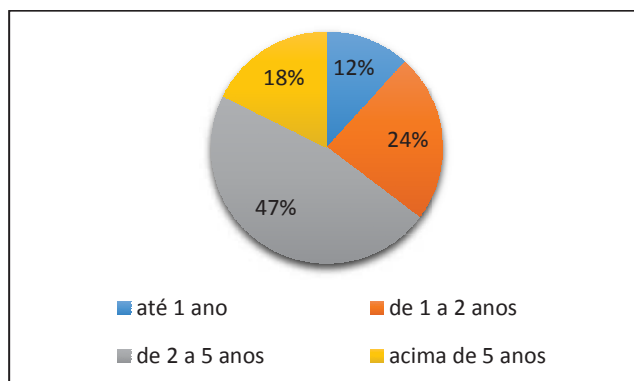
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por renda familiar mensal dos respondentes.



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

O gráfico 5 apresenta o tempo exercendo a função no CME dos respondentes. Nota-se que 47% da amostra tem de 02 a 05 anos de tempo exercendo a função, enquanto 24% da amostra possui de 01 a 02 anos de experiência nesta função.

Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes por tempo na função de responsáveis pelo CME.



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Portanto, após este levantamento, pode-se traçar o perfil padrão da amostra dos respondentes ao questionário: mulheres casadas, na faixa etária de 31 a 40 anos e com renda mensal familiar entre R\$ 4.001,00 e R\$ 8.000,00 e de 2 a 5 anos de experiência na função.

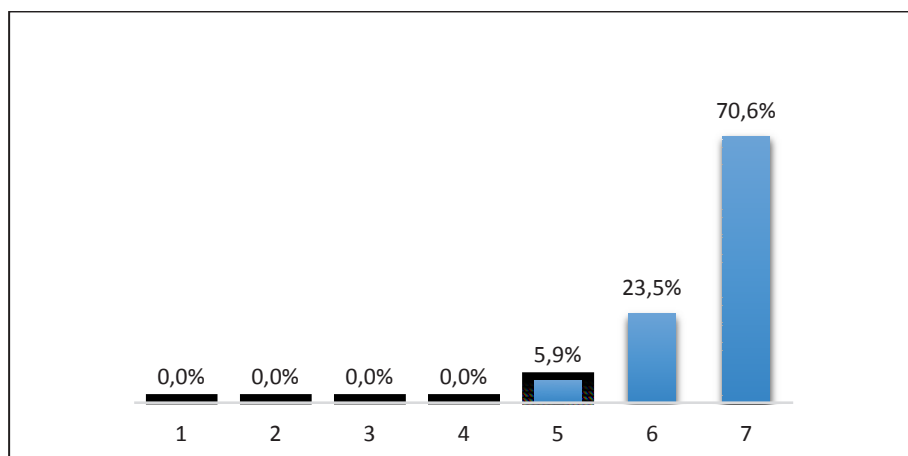
A seguir, na subseção 4.2.2, são apresentadas através de gráficos os níveis de concordância atribuídos às assertivas que compuseram o bloco 2 do formulário.

4.2.2 Respostas ao formulário

As assertivas a seguir visaram identificar os impactos da terceirização das operações de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson sob a ótica dos clientes. Para cada assertiva havia 7 opções de respostas, onde a opção número 1 significava “discordo totalmente” e a opção 7 significava “concordo totalmente”.

A assertiva 1 procurou identificar como era a percepção dos clientes em relação a apresentação pessoal da equipe terceirizada que realiza a entrega, conferência e coleta de materiais para a Johnson & Johnson. Os resultados são apresentados no gráfico 6.

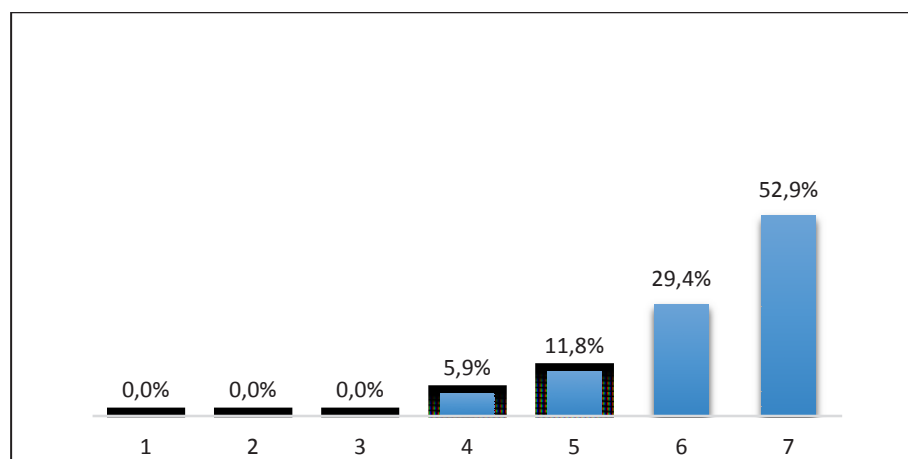
Gráfico 6 - Níveis de concordância à assertiva 1 (Os entregadores de materiais da Johnson & Johnson utilizam uniformes adequados e padronizados para a execução dos processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 2 estava relacionada com a postura e comportamento da equipe terceirizada durante a execução de suas atividades dentro dos hospitais. Os resultados são apresentados no gráfico 7.

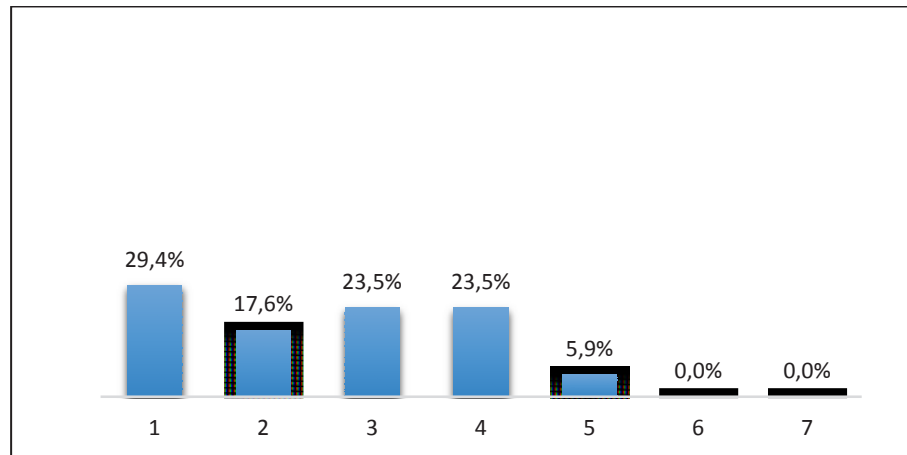
Gráfico 7 - Níveis de concordância à assertiva 2 (Os entregadores de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson são cordiais e gentis).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 3 tinha o objetivo de verificar se os clientes percebiam um comportamento proativo da equipe terceirizada durante a execução das atividades dentro do hospital. Os resultados são apresentados no gráfico 8.

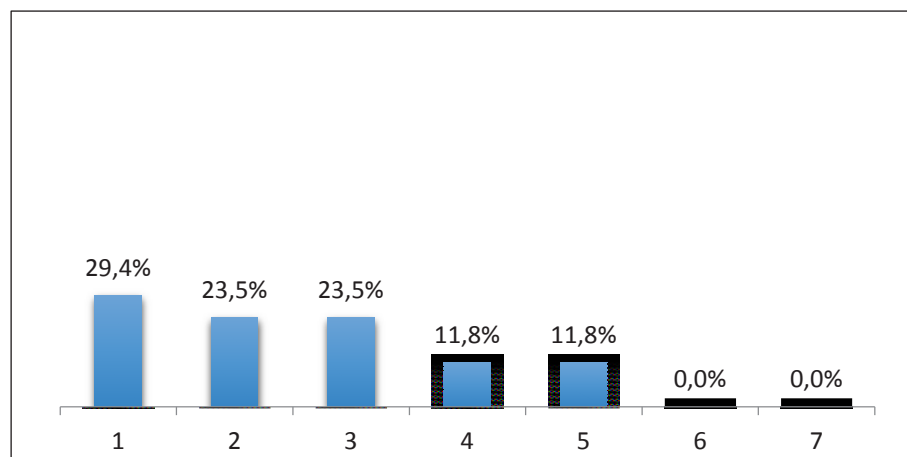
Gráfico 8 - Níveis de concordância à assertiva 3 (Percebo proatividade dos entregadores da Johnson & Johnson durante a execução das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 4 procurou identificar se a equipe terceirizada recebeu treinamento adequado da Johnson & Johnson para realizar as atividades às quais foram contratados. Os resultados são apresentados no gráfico 9.

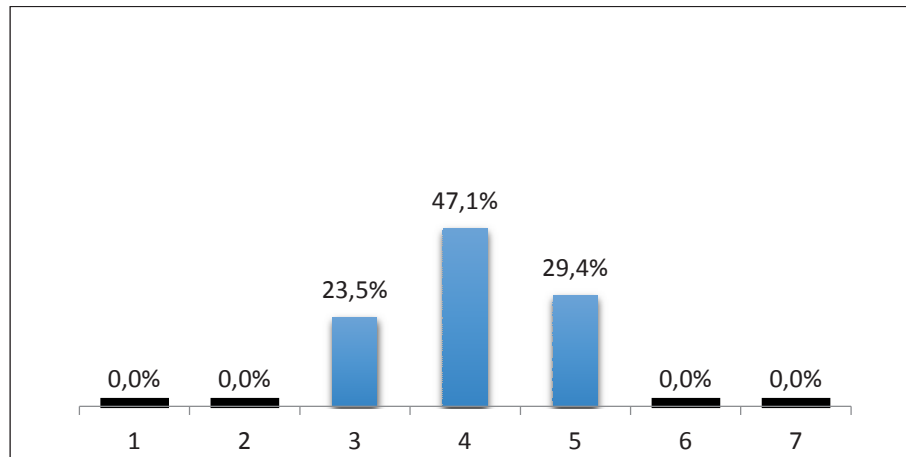
Gráfico 9 - Níveis de concordância à assertiva 4 (Percebo que os entregadores da Johnson & Johnson estão bem treinados para executar os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 5 tinha como foco verificar se os processos de entrega, coleta e conferência de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson estavam de acordo com as necessidades de seus clientes. Os resultados são apresentados no gráfico 10.

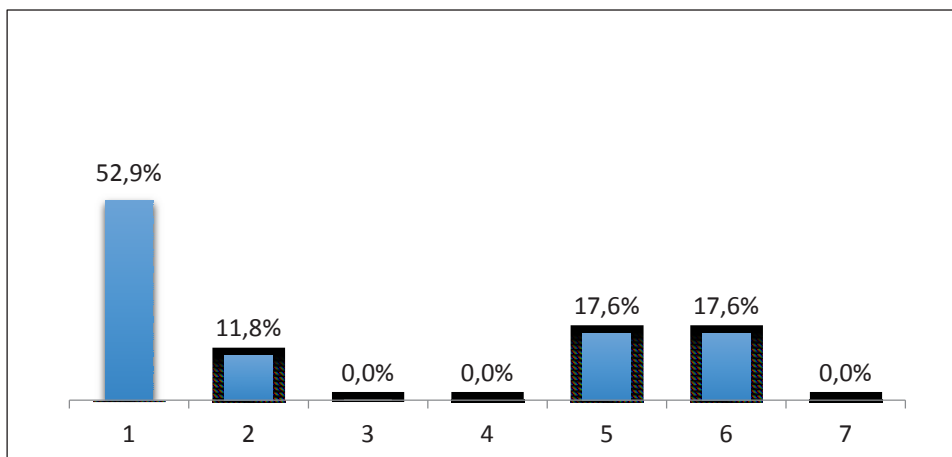
Gráfico 10 - Níveis de concordância à assertiva 5 (Os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson estão bem definidos e atendem as necessidades do cliente).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 6 visou identificar se os processos de entrega, coleta e conferência de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson não estavam causando dificuldades para seus clientes. Os resultados são apresentados no gráfico 11.

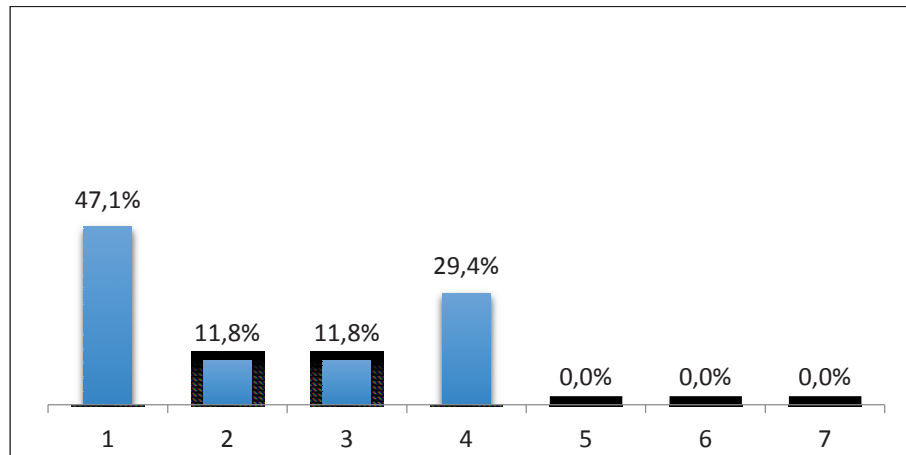
Gráfico 11 - Níveis de concordância à assertiva 6 (Não tenho dificuldades com os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos definidos pela Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 7 teve como objetivo avaliar se os clientes da Johnson & Johnson tiveram pré-conhecimento da terceirização das atividade de entrega, coleta e conferência de materiais cirúrgicos. Os resultados são apresentados no gráfico 12.

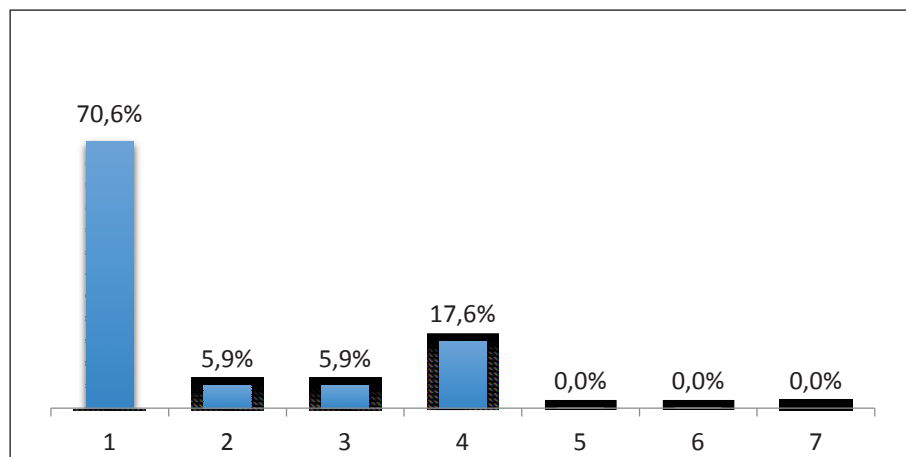
Gráfico 12 - Níveis de concordância à assertiva 7 (Tive prévio conhecimento que o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson é feito por uma empresa terceirizada).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 8 teve como objetivo avaliar se a comunicação da terceirização das atividade de entrega, coleta e conferência de materiais cirúrgicos para seus clientes foi feita de uma forma adequada e efetiva. Os resultados são apresentados no gráfico 13.

Gráfico 13 - Níveis de concordância à assertiva 8 (Houve comunicação adequada por parte da Johnson & Johnson informado que os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos seriam feitos por uma empresa terceirizada).

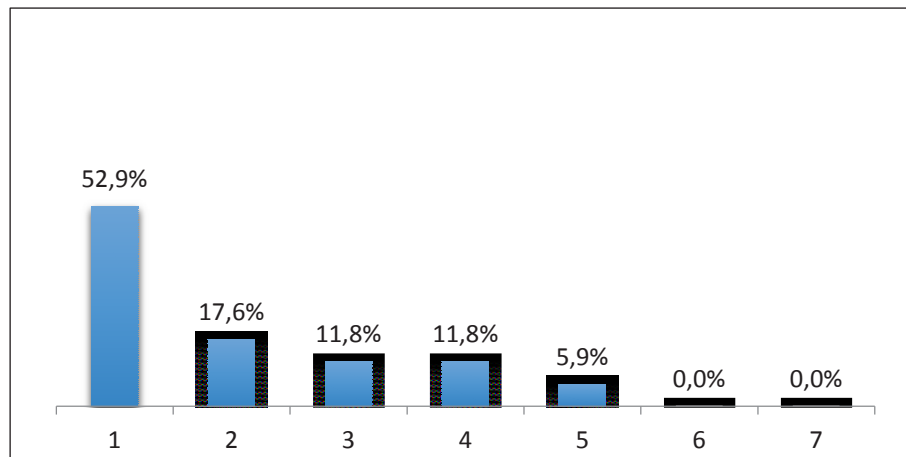


Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 9 procurou verificar se, na visão dos clientes, a terceirização das atividades de coleta, conferência e entrega de materiais cirúrgicos trouxeram

impactos negativos para este processo. Os resultados são apresentados no gráfico 14.

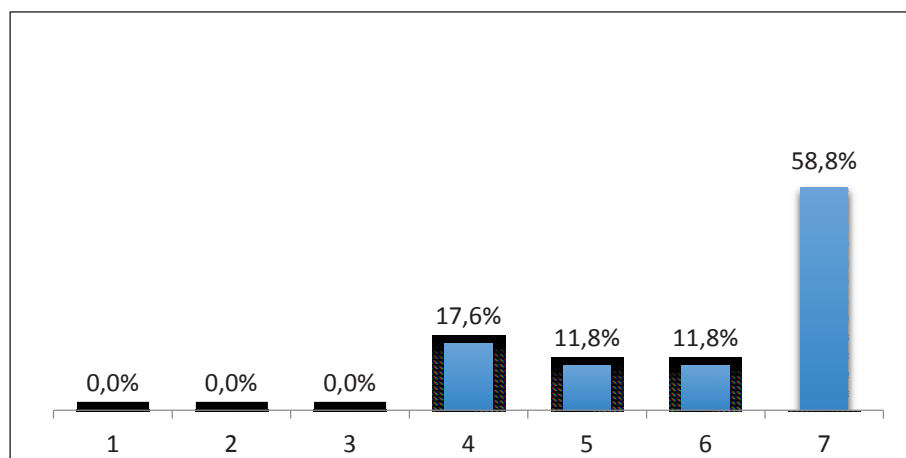
Gráfico 14 - Níveis de concordância à assertiva 9 (Acredito que não houve impactos negativos com a terceirização dos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 10 tinha o objetivo comparar o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos internamente pela própria Johnson & Johnson com o serviço realizado pelo prestador terceirizado. Os resultados são apresentados no gráfico 15.

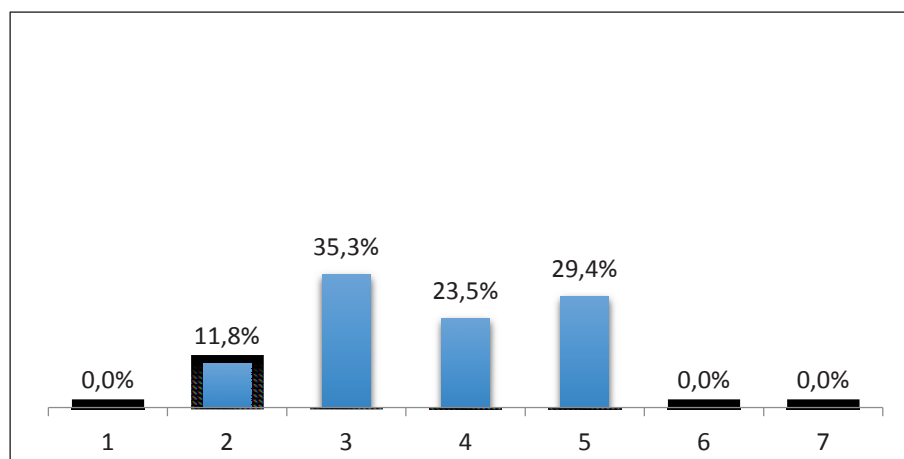
Gráfico 15 - Níveis de concordância à assertiva 10 (Gostaria que os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos voltassem a ser desempenhados internamente pela própria Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 11 visava identificar se o prestador de serviço terceirizado apresenta uma estrutura adequada para desempenhar suas atividades dentro dos hospitais. Os resultados são apresentados no gráfico 16.

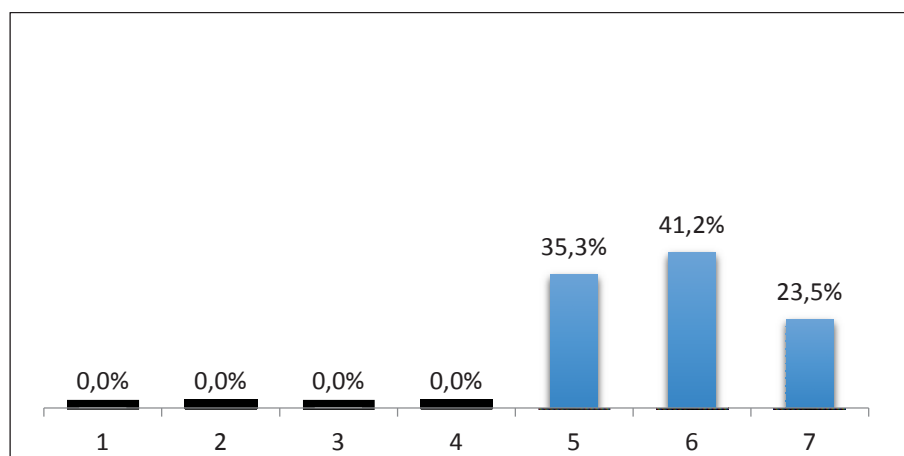
Gráfico 16 - Níveis de concordância à assertiva 11 (O prestador de serviço terceirizado que executa os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson apresenta todos os recursos adequados para desempenhar estas atividades).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 12 tinha como foco avaliar se todos os integrantes da equipe terceirizada apresentavam o mesmo padrão no atendimento aos clientes da Johnson & Johnson. Os resultados são apresentados no gráfico 17.

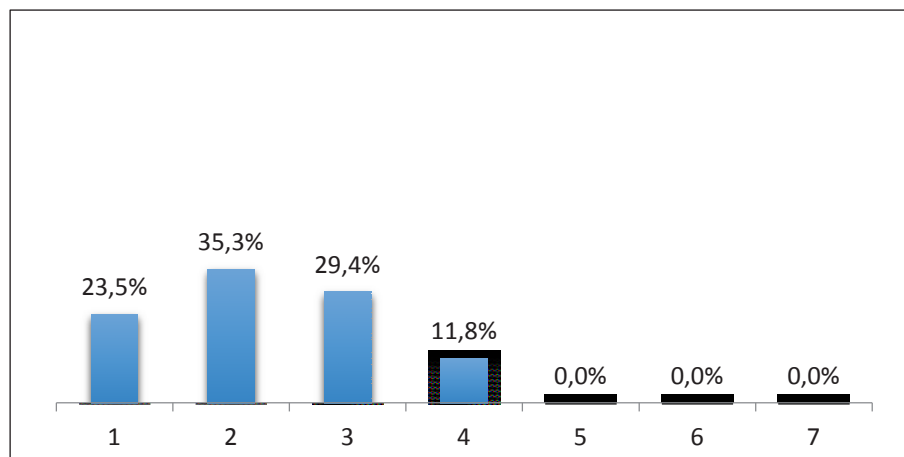
Gráfico 17 - Níveis de concordância à assertiva 12 (Percebo que há um padrão de atendimento da equipe do prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 13 tinha como objetivo verificar a pontualidade na entrega dos pedidos aos clientes. Os resultados são apresentados no gráfico 18.

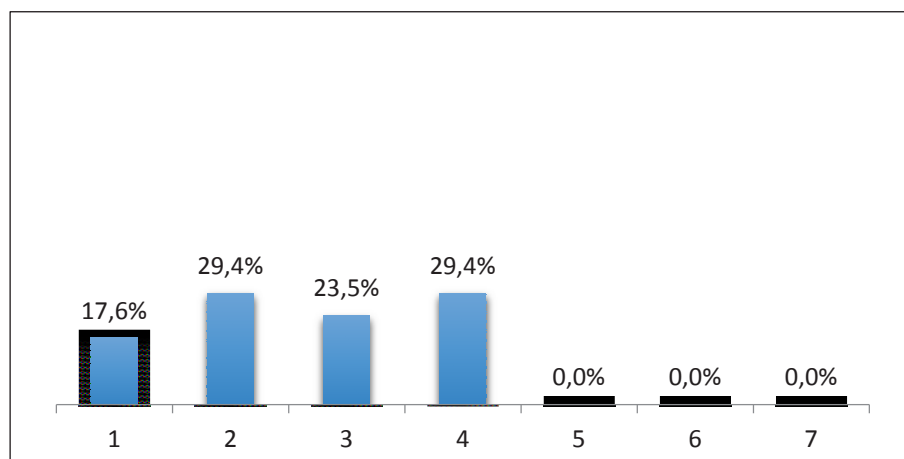
Gráfico 18 - Níveis de concordância à assertiva 13 (A equipe do prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson cumprem os horários estabelecidos).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 14 procurou verificar se a equipe terceirizada responsável pela entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais sabiam como proceder em casos de divergência nos pedidos. Os resultados são apresentados no gráfico 19.

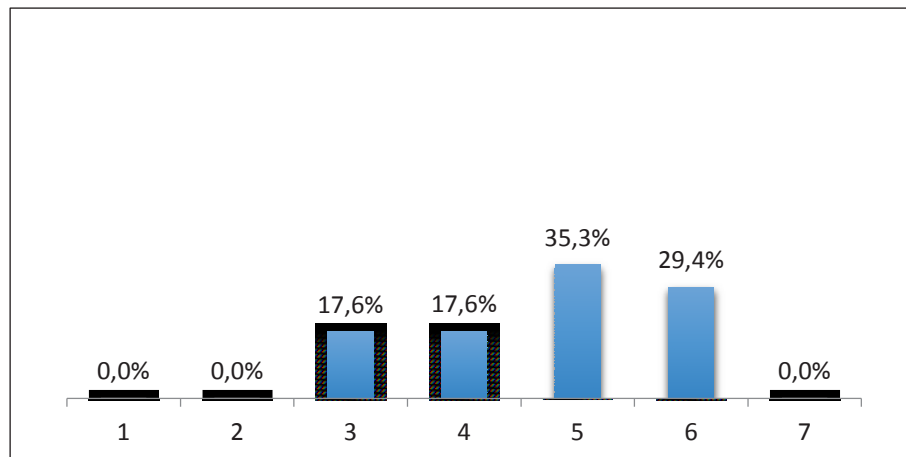
Gráfico 19 - Níveis de concordância à assertiva 14 (Sempre que há alguma divergência em relação ao pedido que foi feito pelo hospital, o responsável pela entrega do material da Johnson & Johnson sabe como proceder para resolver este problema).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 15 buscou verificar o nível de comprometimento da equipe terceirizada responsável pela entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais. Os resultados são apresentados no gráfico 20.

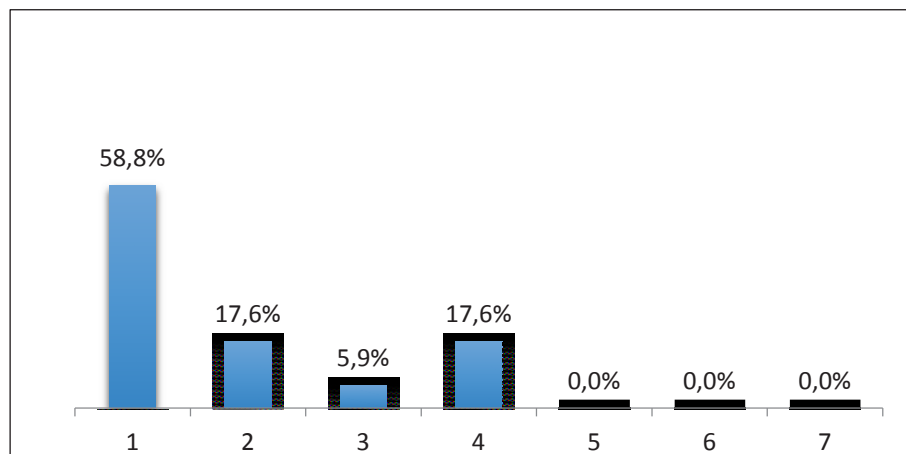
Gráfico 20 - Níveis de concordância à assertiva 15 (Percebo que há total comprometimento da equipe do prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 16 tinha como objetivo verificar se os clientes percebem o serviço logístico da Johnson & Johnson como um diferencial da companhia. Os resultados são apresentados no gráfico 21.

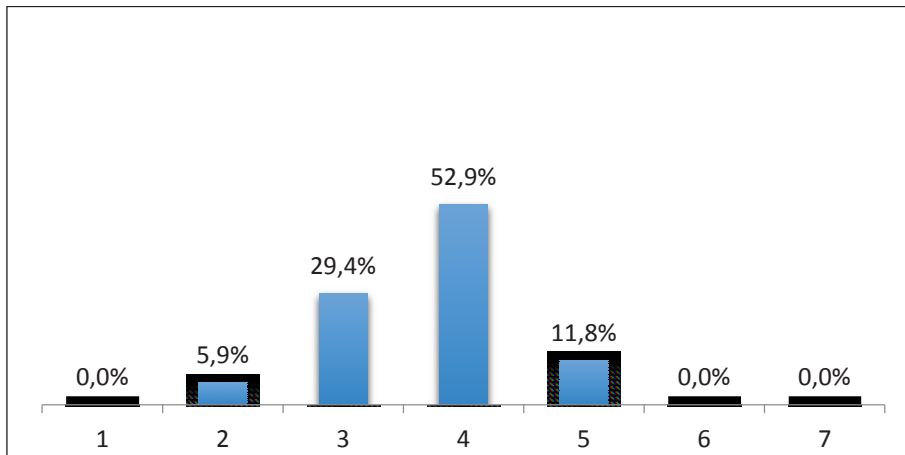
Gráfico 21 - Níveis de concordância à assertiva 16 (Vejo o serviço logístico de entrega, conferência e coleta de materiais como um diferencial da Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 17 tinha como objetivo comparar os serviços logísticos prestados pela Johnson & Johnson com os da concorrência. Os resultados são apresentados no gráfico 22.

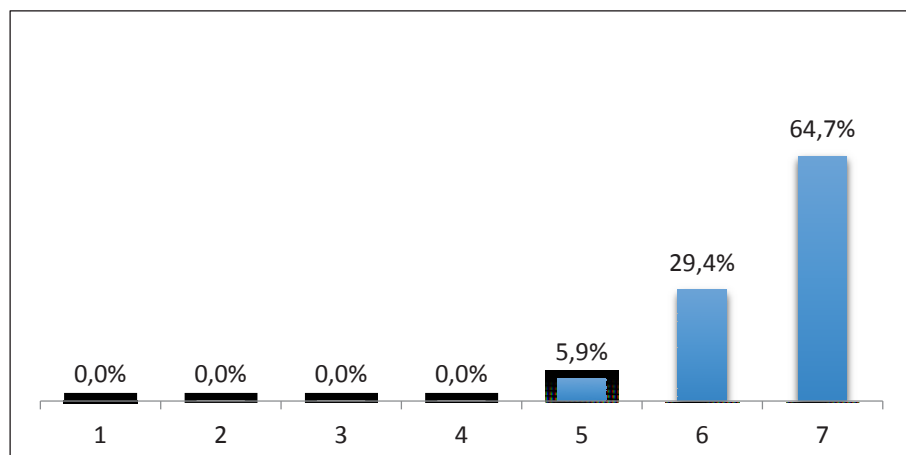
Gráfico 22 - Níveis de concordância à assertiva 17 (O desempenho dos serviços logísticos prestados pela Johnson & Johnson são superiores aos da concorrência).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 18 visou verificar a relação entre o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos realizados pelo prestador terceirizado e a imagem que os clientes têm da Johnson & Johnson. Os resultados são apresentados no gráfico 23.

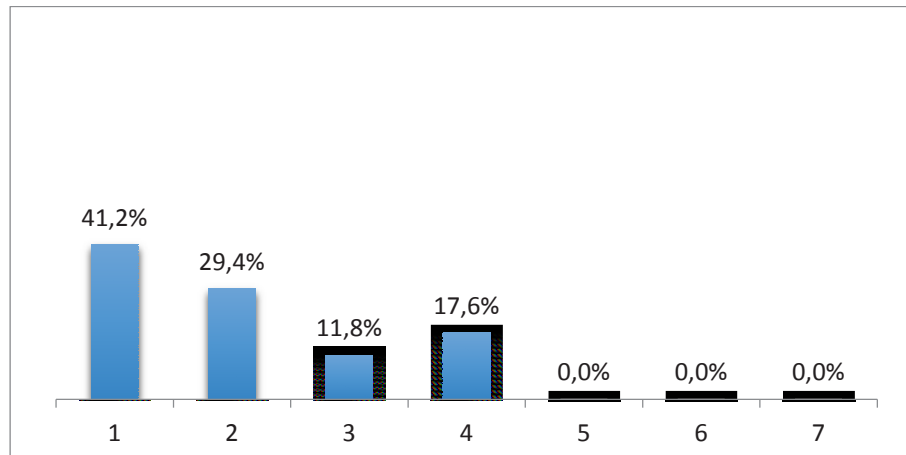
Gráfico 23 - Níveis de concordância à assertiva 18 (A imagem que tenho da Johnson & Johnson está diretamente associada ao serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 19 teve como objetivo verificar se os clientes se sentem seguros e confiam nos serviços logísticos realizados pela Johnson & Johnson. Os resultados são apresentados no gráfico 24.

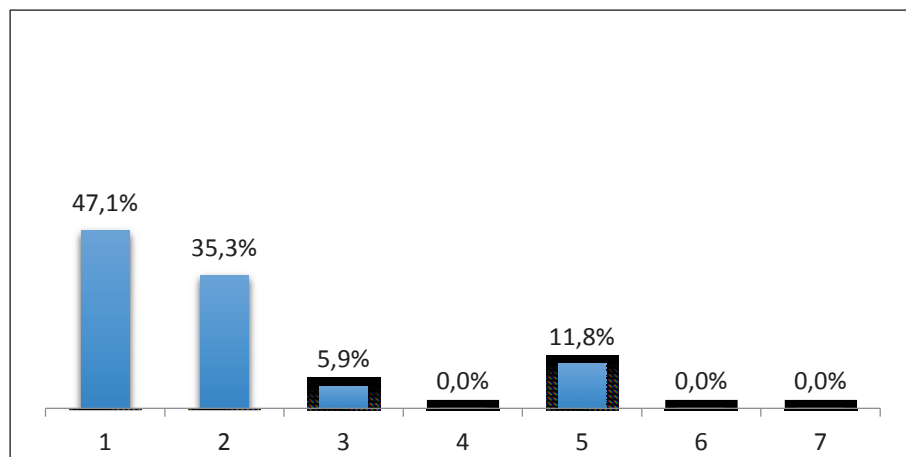
Gráfico 24 - Níveis de concordância à assertiva 19 (Tenho e segurança e confiança nos serviços logísticos prestados pela Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

A assertiva 20 visou avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço logístico prestado pela Johnson & Johnson. Os resultados são apresentados no gráfico 25.

Gráfico 25 - Níveis de concordância à assertiva 20 (Estou completamente satisfeito (a) com o serviço logístico da Johnson & Johnson).



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Para facilitar a análise dos resultados do formulário, foi elaborado pelo autor, quadro considerando os seguintes critérios:

- a) os percentuais de respostas das alternativas 1, 2 e 3 foram somados e significam *discordo*;
- b) os percentuais referentes à alternativa 4 significam *imparcial*;
- c) os percentuais de respostas das alternativas 5, 6 e 7 foram somados e significam *concordo*.

De acordo com estes critérios, é apresentada o quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Percentuais de concordância às assertivas do formulário de pesquisa.

Assertiva	Discordo	Imparcial	Concordo
1	0,0%	0,0%	100,0%
2	0,0%	5,9%	94,1%
3	70,6%	23,5%	5,9%
4	76,5%	11,8%	11,8%
5	23,5%	47,1%	29,4%
6	64,7%	0,0%	35,3%
7	70,6%	29,4%	0,0%
8	82,4%	17,6%	0,0%
9	82,4%	11,8%	5,9%
10	0,0%	17,6%	82,4%
11	47,1%	23,5%	29,4%
12	0,0%	0,0%	100,0%
13	88,2%	11,8%	0,0%
14	70,6%	29,4%	0,0%
15	17,6%	17,6%	64,8%
16	82,4%	17,6%	0,0%
17	35,3%	52,9%	11,8%
18	0,0%	0,0%	100,0%
19	82,4%	17,6%	0,0%
20	88,2%	0,0%	11,8%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Na próxima seção são apresentados os resultados das entrevistas realizadas pelo Autor deste trabalho de pesquisa.

4.3 Resultados Obtidos a Partir de Realização de Entrevistas

A seguir, no quadro 5, são apresentadas, de forma sintetizada, as categorias de análise previstas na Seção 3.4 das respostas coletadas nas entrevistas realizadas aos funcionários da Johnson & Johnson, conforme Apêndice B. As respostas na íntegra constam no anexo A deste trabalho de pesquisa.

Quadro 5 - Respostas da entrevista aplicada a funcionários da Johnson & Johnson

1) Na sua avaliação, quais foram os motivos que levaram a Johnson & Johnson a terceirizar o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?	
Éverton	<i>Redução de custos.</i>
Thais	<i>Redução de custos, oferecendo um serviço melhor a um custo menor a nossos clientes.</i>
2) Destaque aspectos positivos e negativos na condução do processo de terceirização.	
Éverton	<p>Aspectos negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Falta de planejamento;</i> - <i>Falta de comunicação para os clientes e para os próprios funcionários da Johnson & Johnson, que só souberam desta terceirização no dia do início da operação;</i> - <i>Falta de suporte técnico inicial para o prestador de serviço iniciar suas atividades.</i> <p>Pontos Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>O entrevistado não relatou pontos positivos neste processo de transição.</i>
Thais	<p>Aspectos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Não ter preocupação com gestão de frotas e equipes.</i> <p>Aspectos negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Falta de critérios estabelecidos e requisitos necessários descritos no pregão que foi utilizado para a seleção do fornecedor.</i> - <i>Escopo das atividades não ficou claro para o tomador do serviço.</i> - <i>Elevada curva de aprendizado para os entregadores, não tendo conhecimento suficiente para desempenhar a função.</i>

Continuação quadro 5.

3) Você percebe alinhamento e harmonia de culturas entre a Johnson & Johnson e prestador de serviço terceiro? Por quê?	
Éverton	<p><i>Não, pois a Johnson & Johnson tem a cultura de levar esperança, soluções e qualidade de vida a seus pacientes, através de seus produtos.</i></p> <p><i>Já o prestador de serviço terceiro enxerga apenas o serviço como mais uma entrega de material, não tendo em seu "DNA" os valores que norteiam as condutas da Johnson & Johnson. O prestador de serviço terceiro não entende a importância dos materiais que está entregando.</i></p>
Thais	<p><i>Não percebo. A empresa que ganhou o pregão não tem alinhamento com a Johnson & Johnson devido à falta de critérios que não foram estabelecidos em contrato. Pois não se trata de uma simples entrega de pedidos e, sim, de um serviço especializado para ramo peculiar, que é a logística hospitalar. Faltaram clareza e especialização do prestador de serviço.</i></p>
4) Como você avaliaria o nível de serviço logístico após a terceirização?	
Éverton	<p><i>Logo após a terceirização houve reclamação de clientes, com demora de entrega de pedidos, falta de experiência dos entregadores terceiros. Clientes perderam a confiança no serviço. O impacto bem negativo no começo da prestação de serviço e, com o passar do tempo, foi melhorando, porém não evoluiu até um nível considerado ideal.</i></p>
Thais	<p><i>Após a longa curva de aprendizado, houve a percepção do aumento do nível de serviço, porém não há hoje uma ferramenta que mensure este nível.</i></p>
5) Quais as principais vantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?	
Éverton	<p><i>Uma vantagem é a agilidade para repor um membro da equipe terceira em caso de desligamento. Não gerando assim preocupação por parte da Johnson & Johnson na contratação de um novo colaborador. Outra vantagem é o compartilhamento de responsabilidades pela execução das atividades.</i></p>
Thais	<p><i>Sob o ponto de vista de gestão, a equipe terceira não está sob a sua responsabilidade, e o nível de serviço pode ser cobrado do gestor da equipe deles. Porém, indiretamente, acaba-se ainda intervindo na operação. Não há custos com manutenções de veículos, preocupação com multas.</i></p>

Continuação quadro 5.

6) Quais as principais desvantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?	
Éverton	<ul style="list-style-type: none"> - Perda da gestão dos entregadores, restrições de quilometragem rodada e horas extras da equipe terceira. - Falta de treinamentos específicos, como os aplicados para os funcionários da Johnson & Johnson. - Alta rotatividade dos integrantes da equipe terceira. - Entregadores desmotivados por não ter os mesmos benefícios que a Johnson & Johnson oferece. - Falta de plano de carreira para a equipe terceira.
Thais	<p>A economia de custos foi ilusória, pois os valores extras como quilometragem extra rodada e horas extras trabalhadas, acabam elevando muito o valor final da conta com o terceiro. Ou seja, as duas principais razões que levaram a terceirização, que foi a redução de custo e elevação do nível de serviço, acabaram não se justificando no decorrer do tempo.</p> <p>A diferença de realidade entre a Johnson & Johnson e seu prestador de serviço terceiro acaba se tornando uma desvantagem neste relacionamento. Entre estas diferenças pode-se citar a falta de estrutura adequada e os benefícios que o parceiro terceiro oferece para os integrantes de sua equipe.</p>
7) Como você avaliaria o retorno da internalização dos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson?	
Éverton	<p>Seria positiva, devido maior autonomia na operação e maior rastreabilidade nas entregas dos pedidos.</p>
Thais	<p>Sou a favor desde que seja pensada e planejada uma estrutura adequada para esta internalização. Com isso, a equipe de entregas acaba tendo todos os benefícios que a Johnson & Johnson proporciona, fazendo-os trabalhar mais motivados e consequentemente impactando positivamente no nível de serviço aos clientes.</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

No quadro 6, a seguir, é apresentado de forma sintética as respostas coletadas com a entrevista realizada ao funcionário do prestador de serviço terceirizado, conforme Apêndice C. As respostas na íntegra constam no anexo B deste trabalho de pesquisa.

Quadro 6 - Respostas da entrevista aplicada a funcionário do prestador de serviço terceirizado

1) Há quanto tempo você desempenha o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?	
Resposta 1	<i>2 anos.</i>
2) Já trabalhou em outras empresas de serviço terceirizado? Caso positivo, como foi esta experiência?	
Resposta 2	<i>Sim. Nas empresas em que trabalhei de serviço terceirizado tive experiências ruins com atrasos de salários, férias vencidas e pagamento de horas extras.</i>
3) Quais as principais dificuldades que o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos apresentam?	
Resposta 3	<i>Uma das maiores dificuldades é a exigência de muita concentração no momento da entrega ou retirada dos materiais em um ambiente que muitas vezes se apresenta conturbado, devido ao caráter de emergência das cirurgias.</i>
4) Você teve dificuldade de adaptação às regras e aos processos da Johnson & Johnson?	
Resposta 4	<i>Sim. Diferente de outras empresas, a Johnson & Johnson possui processos e controles bem rígidos voltados à qualidade, onde o grau de exigência para exercer as atividades é elevado.</i>
5) Quanto tempo levou até você aprender plenamente a desempenhar as atividades que lhe são exigidas?	
Resposta 5	<i>Apesar dos 2 anos trabalhando para a Johnson & Johnson, me considero com 70% de conhecimento para desempenhar as atividades que me são exigidas.</i>
6) Você teve treinamento adequado para desempenhar as atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?	
Resposta 6	<i>Não. Não tive acompanhamento no início das minhas atividades, tive que ir aprendendo ao longo do tempo.</i>
7) O gestor de sua empresa acompanha suas rotinas de trabalho?	
Resposta 7	<i>Não. Ele não conhece e não acompanha minhas atividades.</i>

Continuação quadro 6.

8) Você se sente motivado neste serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?	
Resposta 8	<i>Sinto-me motivado pelo salário que me é pago e por trabalhar para uma grande empresa que a Johnson & Johnson.</i>
9) Qual o aspecto que mais lhe motiva no trabalho?	
Resposta 9	<i>O salário.</i>
10) Se você recebesse os mesmos benefícios para fazer outra atividade, você trocaria de emprego?	
Resposta 10	<i>Não trocaria, pois tenho a esperança de entrar para a Johnson. & Johnson e poder ter os mesmos benefício que seus empregados têm.</i>

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

No capítulo a seguir são apresentadas análises e propostas do para este trabalho de pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, são apresentadas as análises críticas e reflexivas realizadas. São apresentadas, também, as propostas sugeridas pelo autor a partir dos resultados obtidos com os instrumentos de coleta dados de observação, formulário e entrevistas.

5.1 Análise do Processo de Entrega, Conferência d Coleta de Materiais Cirúrgicos

Nesta seção são analisadas questões referentes ao comportamento, postura, estrutura operacional, especialização e capacitação técnica do prestado de serviço terceirizado. Também são analisados, sob a ótica dos clientes, os processos criados pela Johnson & Johnson que são mandatórios e pertinentes às rotinas de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais.

Os integrantes da equipe terceirizada responsável pela entrega, coleta e conferência de materiais cirúrgicos apresentam boa apresentação pessoal, com uniformes padronizados. Esta observação foi confirmada por 100% dos entrevistados.

No que se refere à questão social, foi observado que há bom relacionamento da equipe terceira com os integrantes da equipe interna da logística da Johnson & Johnson. No ambiente hospitalar, a cordialidade e gentileza desta equipe terceirizada foram reconhecidos por 94,1% dos entrevistados.

Apresentar-se adequadamente e manter um bom relacionamento interpessoal é relevante em hospitais, pois são ambientes de pressão, urgência e de elevados padrões de exigência em relação à limpeza e comportamento.

É importante destacar que deve existir nas empresas que implementam projetos de terceirização, a posição intermediária entre o tomador e o prestador de serviço. Este profissional deverá verificar questões como apresentação pessoal ideal, comportamento e postura no relacionamento. (QUEIROZ, 1998).

Destaca-se, também, que no projeto de terceirização estudado não houve a nomeação formal de uma posição intermediária responsável pela condução e acompanhamento inicial do prestador de serviço escolhido para desempenhar as atividades de externas de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos

hospitais. Este acompanhamento poderia ter colaborado para minimizar os impactos negativos gerados pela falta de experiência do prestador de serviço neste ramo de atuação.

Percebeu-se que há dependência da equipe terceirizada pelas orientações e acompanhamento da equipe da logística interna da Johnson & Johnson. Esta dependência foi percebida por 70,6% dos respondentes do formulário. Foi constatado, também, dificuldades na resolução de problemas referente a divergências nos pedidos. Essa dificuldade foi apontada por 70,6% dos respondentes.

É importante a seleção de fornecedores especializados, qualificados e capazes de conduzir o projeto de forma independente e eficaz. (QUEIROZ, 1998).

O prestador de serviço que foi contratado como parceiro logístico da Johnson & Johnson, não apresentava especialização indicada para exercer as funções que eram de sua competência.

Thais Esser destacou em sua entrevista que o curva de aprendizagem dos entregadores de materiais cirúrgicos é muito elevada. O conhecimento e o aprendizado vão se criando no decorrer da execução das atividades, o que acabou gerando impacto no nível de serviço. O risco e as consequências de substituir uma equipe interna por uma terceira não foram calculados pela Johnson & Johnson.

Esta constatação de Thais Esser vai ao encontro do que relatou o integrante da equipe terceirizada que afirmou que, mesmo após 2 anos trabalhando neste ramo, se considera com 70% de conhecimento necessário para desempenhar suas atividades. O funcionário terceirizado também acredita que não teve suporte ideal da Johnson & Johnson ao iniciar o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.

Foi verificado pelo autor, e pela declaração do integrante da equipe do prestador de serviço, que o gestor da equipe terceirizada não se faz presente nas rotinas diárias. Este distanciamento acaba impactando na gestão da equipe, que acaba sendo feita por funcionários da própria Johnson & Johnson. Não há também um responsável da equipe terceirizada pela roteirização diária. Tal situação acaba gerando desconforto entre os membros deste time e sobrecarregando a equipe da logística interna da Johnson & Johnson.

Entre as razões estratégicas que levam as empresas a terceirizar pode-se citar a melhora no foco do negócio, liberação de recursos para outras finalidades e compensar a falta de recursos internos. (DORNIER et al., 2000)

O desempenho do time de logística interna da Johnson & Johnson acaba sendo impactado já que precisa dedicar tempo para orientar, acompanhar e resolver problemas pertinentes às rotinas da equipe terceirizada, deixando assim de focar nas demais atividades do negócio.

Além deste comportamento passivo e muitas vezes omissivo, o autor observou que há considerável dificuldade na identificação dos materiais que estavam sendo conferidos na entrega ou na coleta nos hospitais. Esta dificuldade técnica foi apontada por 76,5% dos respondentes.

Ao se realizar um projeto de terceirização é imprescindível promover treinamentos das atividades a serem realizadas pelo prestador de serviço terceiro. (LEIRIA, 1992).

Não há um cronograma de treinamentos técnicos e nem de reciclagem por parte da Johnson & Johnson para a equipe terceirizada. Estes treinamentos acabam tendo como foco apenas a logística interna da empresa.

Ter um cronograma de treinamentos e reciclagens contribuiria para o desenvolvimento da equipe terceirizada, colaborando, assim, para um nível de serviço adequado para os clientes da Johnson & Johnson.

Nos hospitais durante, a observação realizada pelo autor, foi identificado certo grau de descontentamento dos clientes em relação ao engessamento e burocracia das etapas do processo instituído pela Johnson & Johnson. Porém, no questionário aplicado, apenas 23,5% concordaram esta observação, enquanto 47,1% dos respondentes foram imparciais neste ponto.

Um índice que merece ser destacado é de que 64,7% dos respondentes que concordaram ter dificuldades com os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson. Este resultado acaba gerando insatisfação dos clientes e pode ocasionar uma demanda por materiais da concorrência.

A ótica dos processos proporciona uma forma de analisar uma empresa, pois esta é a maneira pela qual um cliente a vê. Os clientes interagem com as empresas através de seus processos de negócio, recebendo bens e serviços. Somente adotando a mesma perspectiva de visão dos clientes a respeito dos processos da

organização, pode-se estimar o valor do trabalho que se realiza. (OSTRENGA, 1997).

Seria desejável que a Johnson & Johnson procurasse entender as dificuldades que os clientes apresentam para repensar seus processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos. Muitas vezes, pequenas alterações podem fazer a diferença no dia a dia das operações.

Esta insatisfação dos clientes em relação ao engessamento e a burocracia dos processos no momento da entrega, conferência e retirada de materiais cirúrgicos nos hospitais, não pode ser creditada ao prestador de serviço terceiro. É a própria Johnson & Johnson que elabora todos os fluxos e documentações necessárias para a realização deste serviço, cabendo ao time terceiro apenas seguir as ordens e exigências que lhe são passadas de forma mandatária.

As principais discussões e contribuições teóricas sobre a análise de processos na terceirização realizada pela Johnson & Johnson são sintetizadas no quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre análises de processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
Requisitos fundamentais na escolha do parceiro terceiro.	Pagnoncelli, 1998; Queiroz, 1998; Romanoschi, 1994; Fontanela, Tavares e Leiria, 1995.	Boa apresentação visual e relacionamento interpessoal da equipe terceira.	Apresentar-se de forma adequada e manter um bom relacionamento é fator chave em um ambiente de pressão e normas rígidas como o ramo hospitalar.	É fundamental que a equipe do prestador de serviço terceirizado mantenha esse bom relacionamento com os integrantes da logística da Johnson & Johnson e os clientes.
Prestadores de Serviços Logísticos	Novaes, 2007; Capecchi, 2012; Fleury, Wanke e Figueiredo, 2009.	Prestador de serviço sem especialização técnica para exercer as funções.	Dependência excessiva do prestador de serviço pelo suporte da Johnson & Johnson	Necessidade de desenvolvimento técnico do prestador de serviço terceiro, desfogando, assim, a equipe interna de logística da Johnson & Johnson

Continuação quadro 7.

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
Análise de Processos	Ostrenga, 1997; Kock, 1995; Hammer, 1997.	Processos engessados e burocráticos da Johnson & Johnson.	Clientes insatisfeitos e com dificuldades nos processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson.	Necessidade de revisão dos processos para que melhore o grau de satisfação dos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

5.2 Análise do Processo de Transição das Operações de Entrega, Conferência e Coleta de Materiais Cirúrgicos para o Prestador de Serviço Terceirizado

Nesta seção são analisadas as questões relativas ao escopo de atividades e à comunicação da Johnson & Johnson no processo de transição para a terceirização das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos. É feita também uma breve abordagem dos valores da Johnson & Johnson e do prestador de serviço terceiro sob o aspecto cultural.

As entrevistas realizadas com a supervisora de logística e líder operacional da Johnson & Johnson indicam que a principal razão que levou a terceirização foi a redução de custos.

A redução de custos não deve ser o objetivo principal da terceirização. As empresas que ingressarem neste processo apenas pela porta da redução de custos estarão equivocadas e correm o risco de desarticular suas estruturas. A redução de custos virá. Mas por consequência da melhoria da qualidade, produtividade e principalmente pela focalização no que a empresa faz de melhor. (ROMANOSCHI, 1994).

Segundo Thais Esser, no pregão que foi realizado para a escolha do fornecedor terceiro, não ficou claro no escopo as atividades que seriam desempenhadas e a estrutura necessária deste parceiro. Ou seja, a escolha do prestador de serviço foi exclusivamente baseada no menor preço.

O pré-requisito básico para o desenvolvimento de um processo de terceirização é que a empresa tenha o planejamento estratégico bem definido. Sem isto, torna-se falho qualquer esforço para implementar um projeto desta natureza. É essencial que haja clareza na definição do negócio da empresa contratante. (PAGNONCELLI, 1998).

Esta falta de clareza no escopo de trabalho a ser realizado pelo parceiro terceiro acabou tornando a redução de custos ilusória, pois, de acordo com Thais Esser, o valor agregado com quilometragem adicional e horas extras elevou consideravelmente o custo total da operação terceira.

Houve falha por parte da Johnson & Johnson em relação à comunicação prévia da terceirização das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para seus clientes. Dos respondentes, 70,6% não tiveram prévio conhecimento desta terceirização. Já para 82,4% dos respondentes a comunicação da terceirização não se deu de uma maneira satisfatória.

Segundo Éverton Polita, os próprios funcionários da Johnson & Johnson só tiveram conhecimento desta terceirização no dia em que a operação iniciou. Esta falta de comunicação evidencia que houve lacunas no planejamento do processo de terceirização. Uma prévia comunicação adequada a seus clientes e funcionários internos, poderia ter minimizado os impactos negativos da mudança de modelo de serviço logístico.

Na percepção de 82,4% dos respondentes, a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos trouxeram impactos negativos e indicaram o desejo de que este serviço voltasse a ser desempenhado internamente pela própria Johnson & Johnson.

A razão mais citada pelos contratantes para o término dos contratos logísticos de terceirização é o mau desempenho dos prestadores de serviços. Além disto, pode-se citar também: fusão do cliente com outra companhia; fechamento do mercado servido; percepção do cliente de que a relação foi prejudicada e violação de um contrato de aliança. (NOVAES, 2007).

Muitas empresas supõem que entendem seus clientes, mas não reconhecem a necessidade de uma pesquisa detalhada sobre seus clientes potenciais para identificar os principais fatores de sucesso para obter e manter os negócios. (CHRISTOPHER, 1999).

Seria prudente e desejável, por parte da Johnson & Johnson, ter feito uma pesquisa junto a seus clientes antes de tomar a decisão referente à mudança de estrutura logística e à escolha do prestador de serviço ideal para o desempenho das atividades externas. Assim, poderiam ser contemplados temas relevantes para entender melhor quais as reais necessidades de seus clientes, o que contribuiria no sentido de avaliar melhor os atributos desejáveis do novo parceiro de negócios da Johnson & Johnson.

Os processos devem estar focados no cliente, à sua satisfação e na busca de maneiras de encantá-lo. Colocar a voz do cliente dentro da organização, convidá-lo para visitar a organização e visitá-lo são ações simples que podem ser feitas para melhorar processos. (KOCK, 1995).

Não houve por parte da Johnson & Johnson esta iniciativa e preocupação em trazer seus principais clientes para dentro da organização para compartilhamento de experiências e visões. A possibilidade dos clientes entenderem melhor a realidade da Johnson & Johnson e seus processos, contribuiria na geração de ideias e benefícios neste relacionamento.

Já em relação ao processo de transição, Éverton Polita e Thais Esser destacaram o choque de culturas e valores entre a Johnson & Johnson e o prestador de serviço contratado. Este choque pode-se ser explicado pelo fato de que a Johnson & Johnson tem em seu “DNA” o comprometimento de levar soluções e qualidade de vida a seus pacientes através de seus produtos. Já o prestador de serviço busca apenas operacionalizar as entregas logísticas, além de não possuírem a dimensão do que os materiais cirúrgicos transportados representam para os clientes da Johnson & Johnson.

Toda organização apresenta peculiaridades que definem seu perfil de comportamento, personalidade, estilo e valores dominantes. Muitas vezes, na pressão operacional, não é identificada a dissintonia interpessoal entre o tomador e a empresa contratada para prestar o serviço. (DENISE; FONTANELA; LEIRIA; 1995).

As principais discussões e contribuições teóricas sobre a análise do processo de transição das operações de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para o prestador de serviço terceirizado são sintetizados no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre processo de transição das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
<p>Aspectos relevantes para o sucesso do processo de terceirização</p>	<p>Pagnoncelli, 1998; Kock, 1995; Christopher, 1999; Romanoschi, 1994; Denise, Fontanela e Leiria; 1995.</p>	<p>Terceirização com foco exclusivo na redução de custos e falta de comunicação prévia da Johnson & Johnson a seus clientes sobre o processo de terceirização.</p>	<p>Planejamento baseado apenas na redução de custos, não levando em consideração questões técnicas e operacionais necessárias a ao parceiro terceiro. Falha por parte da Johnson & Johnson na comunicação prévia a seus clientes da terceirização das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos.</p>	<p>Escolha de fornecedor sem especialização para desempenhar as atividades. A prévia comunicação seus clientes poderia ter minimizado os impactos da terceirização.</p>
		<p>Choque de culturas e valores entre a Johnson & Johnson e seu prestador de serviço terceiro.</p>	<p>A Johnson & Johnson tem em seu "DNA", levar esperança, soluções e qualidade de vida a seus clientes. Estes valores não são compartilhados pelo prestador de serviço terceiro.</p>	<p>Esta diferença de valores acaba gerando desgastes no relacionamento da Johnson com seu parceiro terceiro.</p>

Continuação quadro 8.

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
Verticalização das atividades logísticas.	Novaes, 2007; Ballou, 2006; Fleury, Wanke e Figueiredo, 2009.	Desejo dos clientes que o processo de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos voltassem a ser praticado pela própria Johnson & Johnson.	Clientes se sentiram prejudicados neste novo modelo de serviço terceirizado.	Há a necessidade de entender os motivos pelos quais os clientes preferem que o serviço de entrega, conferência e coleta voltem a ser realizados internamente pela Johnson & Johnson.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

5.3 Identificação dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria do Prestador de Serviço Logístico Terceiro

Na presente seção são analisadas questões como frota, tecnologia de informação, dimensionamento de equipe e postura do prestador de serviço terceirizado.

Em relação à estrutura apresentada pelo prestador de serviço terceirizado que executa os processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos para a Johnson & Johnson, foi observado pelo autor alguns pontos.

Entre estes pontos, verificou-se falta de veículos adaptados para o transporte das caixas cirúrgicas. Os materiais saem da Johnson & Johnson embalados e acondicionados em perfeitas condições, porém estas caixas não são acondicionadas de forma adequada dentro dos veículos. Dessa forma, as caixas chegam fora do padrão aos clientes, podendo gerar perdas durante o transporte, dificultando e gerando atrasos na entrega dos materiais. Os atrasos nos pedidos foram apontados por 88,2% dos respondentes do questionário.

No conceito de pedido perfeito, entrega pontual, completa e sem erros apresentam-se como elementos que compõe um processo de monitoramento constante, para poder mensurar o nível de desempenho logístico. (CHRISTOPER, 1999).

Conforme citado por Thais Esser, não houve por parte da Johnson & Johnson a verificação dos requisitos necessários dos veículos utilizados pelo prestador de

serviço terceirizado. Esta prévia verificação poderia ter evitado que os materiais fossem transportados de maneira inapropriada, causando atrasos nas entregas e perdas de materiais.

No momento de se escolher o parceiro terceiro, a empresa contratante deve levar em consideração, além da capacitação técnica, outros requisitos fundamentais como idoneidade, capacidade operacional, situação fiscal e postura ética. (PAGNONCELLI, 1998).

A Johnson & Johnson possui internamente alta tecnologia da informação aplicada às suas operações. Porém esta tecnologia não existe na estrutura do prestador de serviço terceirizado, dificultando assim o monitoramento e geração de dados dos pedidos. Esta falta de estrutura foi percebida por 47,1% dos respondentes do questionário.

Antes de se terceirizar alguma área na empresa, é necessário verificar o risco da possível queda da qualidade, produtividade e eficácia em relação ao mercado consumidor e se será necessário passar tecnologia ao parceiro. (QUEIROZ, 1998).

No ramo da saúde, onde o caráter emergencial se faz presente em muitas situações, a comunicação e o constante monitoramento da entrega dos pedidos podem fazer a diferença para os clientes que estão aguardando a chegada dos materiais.

Os PSLs são empresas interessadas em investir em ativos, capacidade, pessoal e sistemas, com o objetivo de melhorar a produtividade e satisfação do consumidor. Visam criar valor para a empresa contratante aumentando a receita, reduzindo os custos e riscos do mercado. (CAPECCHI, 2012).

A falta de tecnologia aplicada do prestador de serviço acaba dificultando o acompanhamento em tempo real do processo. É importante salientar que não houve exigência por parte da Johnson & Johnson de que o parceiro terceirizado tivesse um sistema de informação automatizado, ou que precisasse se adequar para a realização de suas funções.

O uso de um operador externo para executar operações logísticas não significa abandonar totalmente o interesse e responsabilidade pela logística. A empresa que terceiriza deve desenvolver e monitorar indicadores de desempenho. A empresa logística terceirizada e a empresa que requer os serviços devem projetar incentivos para gerar sinergia. (DORNIER *et al.* 2012)

A ausência de um sistema de informações integradas não permite que a Johnson & Johnson monitore através de indicadores o desempenho do prestador de serviço terceirizado.

O mercado dos prestadores de serviço logístico é um mercado em crescimento e transformação. A tendência de oferecer serviços sob medida está relacionada a essa dinâmica. A disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação, principalmente em países emergentes como o Brasil, afeta essa dinâmica. (NOVAES, 2007).

Foi verificado pelo autor que em caso de falta de um dos integrantes do prestador de serviço terceirizado, não há um substituto imediato.

Por isso é importante que seja feita uma análise detalhada do processo de trabalho, recursos materiais e humanos a serem empregado pelo terceiro. (ALVAREZ, 1996).

A sobrecarga de serviço pela falta de um funcionário além de ocasionar descontentamento do demais integrantes, pode acabar gerando falhas no processo devido à sobrecarga de trabalho.

No contrato de prestação de serviço assinado pela Johnson & Johnson não foi contemplado a necessidade de um quinto integrante para cobrir as ausências na equipe terceira.

Entre os pontos positivos observados pelo autor, pode-se destacar o relacionamento interpessoal dos integrantes da equipe terceirizada com o time interno da logística da Johnson & Johnson e com os clientes, dentro dos hospitais.

Todos os integrantes do prestador de serviço apresentaram o mesmo padrão de comportamento e seguem a risca as orientações passadas pelo Johnson & Johnson. Este padrão foi identificado por 100% dos respondentes. Outro fator positivo que merece ser destacado é o comprometimento desta equipe terceira na execução de suas atividades. Este comprometimento foi notado por 64,8% dos respondentes ao questionário.

No ramo da saúde, onde qualquer atraso ou erro pode impactar em uma cirurgia, a pressão e o estresse fazem parte do negócio. Porém ter um bom relacionamento na equipe e nos hospitais, criando um clima mais favorável, acaba minimizando estes efeitos negativos.

As principais discussões e contribuições teóricas sobre a análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do prestador de serviço logístico terceiro do são sintetizados no quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre pontos fortes e oportunidades de melhoria do prestador de serviço logístico terceirizado

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
Prestadores de serviço logístico	Pagnoncelli, 1998; Capecchi, 2012; Novaes, 2007; Dornier <i>et al.</i> 2012; Queiroz, 1998; Christoper, 1999.	Falta de veículos adaptados do prestador de serviço para transporte de materiais cirúrgicos.	A falta de veículos adaptados faz com o que os materiais cheguem revirados nas caixas, podendo causar perdas e atrasos nas entregas.	A adaptação dos veículos do prestador de serviço pode colaborar para que os materiais cheguem em perfeitas condições, agilizando o processo e garantindo, assim, o nível de atendimento aos cliente.
		Falta de tecnologia da informação do prestador de serviço.	Incapacidade da Johnson & Johnson monitorar e gerenciar em tempo real a entrega de pedidos feita pelo prestador de serviço.	Um sistema de informação integrado entre Jonhson & Johnson e o prestador de serviço poderá permitir o monitoramento dos pedidos podendo, assim, comunicar o <i>status</i> das entregas para os clientes.

Continuação quadro 9.

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
Prestadores de serviço logístico	Pagnoncelli, 1998; Capecchi, 2012; Novaes, 2007; Dornier <i>et al.</i> 2012; Queiroz, 1998; Christopher, 1999.	Prestador terceiro não possui um colaborador substituto em caso de faltas de algum membro de sua equipe.	A falta de um colaborador do prestador terceiro acaba sobrecarregando os demais integrantes da equipe em suas atividades.	A revisão do contrato de terceirização prevendo um integrante substituto em caso de ausências ao trabalho poderá contribuir para evitar sobrecarga de trabalho dos integrantes da equipe, minimizando, assim, impactos negativos na entrega de pedidos aos clientes.
		Bom relacionamento interpessoal, comportamento e cumprimento de ordens da equipe do prestador de serviço.	A conduta e postura dos integrantes do prestador de serviço colaboram para o bom clima organizacional e facilita o andamento do serviço.	O ramo da saúde é um segmento de pressão e normas rígidas, onde o comprometimento e conduta adequada podem colaborar para um ambiente mais saudável de trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

5.4 Verificação da Percepção dos Clientes do Nível de Serviço Logístico Prestado pela Johnson & Johnson

Nesta seção são analisadas questões como nível de serviço, imagem da marca Johnson & Johnson, segurança e satisfação dos clientes sob a ótica logística dos processos de entrega, conferência de materiais cirúrgicos nos hospitais.

O mercado de materiais cirúrgicos é muito disputado pelas empresas do ramo. Para os clientes não basta apenas ter o melhor produto. Em inúmeros casos,

os clientes precisam da imediata disponibilidade de materiais e agilidade nos processos logísticos. Porém, para 82,4% dos respondentes ao questionário, os serviços logísticos não são um diferencial da Johnson & Johnson.

O desempenho operacional envolve comprometimento logístico com o prazo de execução esperado e sua variação aceitável. Medidas operacionais como velocidade, consistência, flexibilidade, falhas e recuperação determinam o desempenho do ciclo da atividade. (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

No momento em que o terceiro passa a assumir funções que antes eram realizadas internamente, deve haver harmonia entre as duas empresas. A empresa contratada deve estar atenta às necessidades da contratante e vice-versa, pois o cenário externo está em constante mudança, exigindo ajustes. (DENISE; FONTANELA; LEIRIA, 1995).

Internamente a Johnson & Johnson possui elevados padrões de qualidade e processos bem definidos e consolidados. Porém, tais mecanismos de controle de desempenho não se aplicam para seu parceiro terceiro. Sem harmonia e sintonia entre o contratante e o contratado, não há como estabelecer a logística como um diferencial reconhecido pelos clientes.

São inevitáveis neste ramo as comparações com a concorrência. Esta concorrência, com passar do tempo, se torna mais forte e qualificada. Os detalhes podem fazer a diferença na hora da escolha, por parte do hospital, por determinada marca ou fornecedor. Contudo 52,9% dos respondentes se mostraram imparciais em relação à superioridade dos serviços logísticos prestados pela Johnson & Johnson.

Seguidamente os clientes não comparam o desempenho de um fornecedor com o de seus concorrentes diretos, mas com o desempenho de fornecedores com quem negociam. Por isso a importância de saber quem são os melhores da classe, de acordo com o cliente. (CHRISTHOPER 1999).

Apesar do Johnson & Johnson ser uma marca mundialmente conhecida e respeitada, ter produtos de qualidade e processos internos bem definidos e rígidos, a imagem que os clientes têm desta organização está diretamente relacionada com aos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais para 100% dos respondentes do formulário.

A palavra mais importante na definição do processo é *cliente*. Para o cliente, os processos constituem a essência da empresa. O cliente não enxerga a estrutura

organizacional e as filosofias gerenciais da empresa. Enxerga apenas produtos e serviços produzidos por seus processos. (HAMMER, 1997).

A Johnson & Johnson não pode preocupar-se apenas com a qualidade e alto padrão de seus produtos. O nível de serviço prestado também precisa ser levado em consideração para fazer a diferença aos clientes. No momento em que um parceiro logístico terceiro executa este serviço, não leva apenas os produtos da marca Johnson & Johnson, mas, sim, a imagem da empresa como um todo. Por isso a qualificação do prestador de serviço é relevante e necessária.

Entre as desvantagens e riscos associados à terceirização, pode-se destacar que a imagem da empresa contratante pode ser associada ou confundida com a imagem do prestador de serviço, sendo esse risco classificado como comercial. (CAPECCHI, 2012).

O fato da Johnson & Johnson ter optado por abrir mão de fazer por sua própria equipe os processos de entrega, conferência e coleta de materiais nos hospitais, acabou dificultando o acesso a informações importantes e pertinentes oportunizadas a partir do dia a dia da operação. Esta falta de contato direto prejudica a percepção de oportunidades para novos negócios e de melhoraria o atendimento a seus clientes.

Apesar do potencial de vantagens competitivas com o processo de terceirização, há o risco de perder o acesso a informações-chave do mercado. O envolvimento no dia a dia com as operações de campo é um importante ingrediente para se manter sintonizado com os problemas e oportunidades do negócio. Estar distante pode significar a perda da sensibilidade para identificar a tempo as mudanças necessárias. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

Estabelecer um relacionamento de confiança com os clientes é fundamental em um mercado altamente competitivo. Esta confiança não se constrói de uma hora para outra. É um caminho longo e que deve ser trilhado dia a dia. Percebe-se que esta relação de confiança está abalada para 82,4% dos respondentes do formulário.

Muitos se enganam imaginando que a terceirização é uma simples subcontratação que leva o tomador a interessar-se somente no quanto vai ganhar, tornando assim a relação insegura e desconfiada. (QUEIROZ, 1998).

Na entrevista realizada, Éverton Polita destacou que logo após o início da operação terceira, a falta de conhecimento dos entregadores acabou gerando

demora na entrega dos pedidos, gerando assim insatisfação e desconfiança dos clientes em relação a este novo modelo de serviço logístico.

Este depoimento vai de encontro ao que Thais Esser afirmou ao dizer que a curva de aprendizagem para este tipo de atividade é elevado, impactando diretamente no nível de serviço ao cliente.

Em logística, qualidade é sinônimo de confiabilidade. Além dos padrões de serviço, a qualidade inclui a capacidade e a disposição para fornecer rapidamente informações precisas aos clientes sobre operações logísticas e status de pedidos. Clientes detestam surpresas, quase sempre se conformam com situações de falta ou atraso na entrega, quando são notificados antecipadamente. (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Percebe-se que a insegurança da relação entre a Johnson & Johnson e seu prestador de serviço terceiro acabou impactando no relacionamento com os clientes. A parceria entre a empresa contratante e a contratada está baseada na relação de perde-ganha. Ou seja, a Johnson & Johnson cobra qualidade de seu parceiro terceiro, mas, por outro lado, o pressiona pela redução de custos operacionais.

Para que esta situação mude, há a necessidade de que a Johnson & Johnson dê o suporte necessário para que seu parceiro logístico se desenvolva também. Este desenvolvimento pode trazer benefícios como a própria redução de custos operacionais.

O relacionamento tradicional existente entre uma empresa e suas transportadoras é antagônico e adversário, ou seja, um jogo de “perde-ganha”, em que uma das partes está sempre buscando aumentar sua margem no negócio em detrimento da outra. Por isso para haja a implementação de parcerias logísticas efetivas, é necessário o estabelecimento de um ambiente de confiança mútua entre as partes. (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2009).

Esta falta de segurança e confiança em relação aos serviços logísticos apresentados pela Johnson & Johnson acabam afetado diretamente o nível de satisfação dos clientes, pode-se comprar esta relação para 88,2% dos respondentes do formulário.

A terceirização vem sendo aplicada no Brasil como uma forma eficaz para as empresas empreendedoras melhorarem suas operações tornando-as mais competitivas e flexibilizando suas atividades no sentido de agilidade e satisfação dos clientes. (QUEIROZ, 1998).

A terceirização, quando bem planejada e executada, traz benefícios como o aumento do nível de satisfação do cliente. Porém, no caso da Johnson & Johnson, a condução deste processo de terceirização não foi apropriada, impactando diretamente no nível de satisfação de seus clientes.

As principais discussões e contribuições teóricas sobre a análise e verificação da percepção dos clientes ao nível de serviço logístico prestado pela Johnson & Johnson são sintetizados no quadro 10, a seguir.

Quadro 10 - Síntese das análises críticas e reflexivas sobre percepção dos clientes ao nível de serviço logístico prestado pela Johnson & Johnson

Pressupostos teóricos	Referências	Resultados	Análises críticas	Análises reflexivas
Nível de Serviço	Bowersox e Closs, 2001; Christopher, 1999; Ballou, 2006; Queiroz, 1998.	Cientes não percebem o serviço logístico da Johnson & Johnson como um diferencial e a imagem que possuem desta marca está diretamente ligada ao prestador de serviço terceiro.	A Johnson & Johnson é reconhecida por seus produtos de alta qualidade e processos internos robustos, mas seu parceiro logístico terceiro não está no mesmo patamar, impactando no nível de serviço ao cliente e imagem da marca.	Para que o serviço logístico seja visto como um diferencial da Johnson & Johnson é necessário o nivelamento e desenvolvimento do parceiro logístico para impactar positivamente no nível de serviço e imagem da marca aos clientes.
		Cientes não percebem superioridade da Johnson & Johnson em relação à concorrência, não se sentem seguros nesta relação e apresentam elevado grau de insatisfação em relação aos serviços logísticos prestados.	A decisão da Johnson & Johnson pela terceirização acabou a afastando do contato direto com os clientes e com a própria concorrência. Este distanciamento acabou refletindo no grau de segurança e satisfação dos clientes com os serviços logísticos prestados.	O reestabelecimento da confiança e da satisfação dos clientes pelos serviços prestados pela Johnson & Johnson passam pelo suporte e desenvolvimento de seu parceiro terceiro.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Na seção a seguir são apresentadas as propostas do autor para melhoria do processo de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos realizados pelo prestador de serviço terceirizado.

5.5 Propostas para Melhoria po Processo Logístico po Prestador de Serviço Terceirizado

Após as análises críticas e reflexivas, foi elaborado pelo autor o quadro 11 onde são apresentados a situação atual (coluna 1) as propostas de melhoria para o processo logístico realizado pelo prestador de serviço terceirizado para a Johnson & Johnson (coluna 2).

Quadro 11 – Situações atuais e propostas do autor.

Cenário Atual 1	Proposta 1 do Autor
Excesso de dependência do prestador de serviço terceirizada pela logística interna da Johnson & Johnson.	Elaboração de um manual por parte Johnson & Johnson, com foco em como o parceiro terceirizado deve proceder durante a execução de suas atividades diárias.
Cenário atual 2	Proposta 2 do Autor
Falta de conhecimento do prestador de serviço terceirizado em relação aos materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson.	Treinamentos intensivos sobre produto realizados por integrantes da logística interna da Johnson & Johnson para o prestador de serviço terceirizado.
Cenário atual 3	Proposta 3 do Autor
Falta de um líder interno do prestador de serviço terceirizado para roteirizações.	Escolha de um líder interno, que responderá pela equipe do prestador de serviço terceiro e pelas roteirização.
Cenário atual 4	Proposta 4 do Autor
Distanciamento total do gestor responsável pela equipe terceirizada.	Realização de reuniões mensais com o gestor da equipe terceirizada, para debater sobre todos os assuntos pertinentes ao período.

Continuação quadro 11.

Cenário atual 5	Proposta 5 do Autor
Insatisfação dos clientes referente a excesso de burocratização no processo de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais.	Readequação dos processos após levantamento das dificuldades apontadas pelos clientes.
Cenário atual 6	Proposta 6 do Autor
Preferência dos clientes pela logística verticalizada da Johnson & Johnson.	Entender junto aos clientes os motivos pelos quais preferiam quando a logística externa era realizada pela própria Johnson & Johnson.
Cenário atual 7	Proposta 7 do Autor
Veículo da empresa terceirizada não adaptados para o transporte de caixas cirúrgicas.	Solicitação para a empresa terceirizada de adaptação dos veículos para garantir a integridade dos materiais cirúrgicos.
Cenário atual 8	Proposta 8 do Autor
Falta de tecnologia da informação do prestador de serviço terceiro.	Implementação de um sistema de informação integrado entre a Johnson & Johnson e o prestador de serviço terceiro.
Cenário atual 9	Proposta 9 do Autor
Não há um colaborador substituto em caso falta de algum integrante da equipe terceirizada.	Reavaliação do contrato de prestação de serviço terceirizado, solicitando reposição da equipe em momentos de desfalque.
Cenário Atual 10	Proposta 10 do Autor
Comunicação ineficiente da Johnson & Johnson referente a terceirização dos serviços de logística externa.	Elaborar um plano de comunicação formal para os clientes explicando os motivos da terceirização.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

No capítulo a seguir são apresentadas as considerações finais deste trabalho de pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho, as limitações da pesquisa e propostas para trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÃO

O objetivo central deste trabalho foi o de verificar os impactos da terceirização das atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos. Para isso se fez necessário mapear e analisar as rotinas pertinentes ao prestador de serviço terceirizado, analisar como se sucedeu a transição destas atividades para este terceiro, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Fez-se necessário verificar, também, a percepção dos clientes em relação ao nível de serviço prestado pela Johnson & Johnston.

Em relação aos processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos, ficou evidenciado a insatisfação dos clientes em relação ao nível de burocracia e engessamento por parte da Johnson & Johnson, tornando-se assim indicada a revisão e possível readequação destes processos.

Foi constatado que no processo de transição para o prestador de serviço terceiro, houve falhas na comunicação prévia para os clientes e para os próprios funcionários da Johnson & Johnson. A prévia comunicação desta alteração poderia ter minimizados os impactos desta terceirização.

A Johnson & Johnson trabalha com o intuito de levar soluções, qualidade de vida e esperança a seus clientes. Estes valores não são compartilhados e entendidos pelo seu parceiro terceiro, podendo assim gerar desgastes no relacionamento.

A preferência dos clientes pelo modelo próprio de atuação da Johnson & Johnson pode ser um reflexo deste choque de culturas e dos impactos negativos ocasionados pela falta de planejamento adequado para este projeto de terceirização. No entanto, há necessidade de um estudo mais aprofundado neste ponto para entender essa preferência.

No decorrer deste estudo de caso, foi constatado que a terceirização realizada pela Johnson & Johnson teve como enfoque exclusivamente a redução de custos.

Com isso, acabou sendo selecionado um prestador de serviço sem a especialização indicada para a execução das atividades, falta de veículos adequados para o transporte dos materiais e sem tecnologia de informação capaz de permitir o monitoramento em tempo real da entrega de pedidos.

Em relação aos pontos fortes do prestador de serviço, pode-se destacar a apresentação pessoal adequada, bom relacionamento e postura dos entregadores com os clientes, sendo tais características importantes e positivas em um ambiente de pressão e normas rígidas como o ramo hospitalar.

A terceirização, quando bem planejada e pensada, com clareza nos objetivos e avaliação correta dos requisitos necessários pode trazer uma série de benefícios para o contratante e o contratado.

Porém, no caso da Johnson & Johnson, benefícios como maior produtividade, melhora nas operações, centrar o foco no negócio, maior flexibilidade e elevação do nível de serviço não foram percebidos justamente por falha na concepção do projeto de terceirização.

A própria redução de custos, que foi o motivo principal que fez a Johnson & Johnson terceirizar, acabou não se confirmando, devido ao mau dimensionamento das atividades do prestador de serviço, o que gerou custos extras com quilometragem e jornada de trabalho.

O nível de serviço, de segurança e satisfação dos clientes foi impactado, porém este impacto não é de responsabilidade exclusiva do prestador terceiro, uma vez que não houve especificidades adequadas no contrato de prestação de serviço.

Não se pode afirmar a partir deste cenário se a terceirização é ou não a forma mais indicada para este tipo de negócio. As dimensões dos impactos da transição também ficaram distorcidas pela concepção equivocada da Johnson & Johnson sobre o conceito de terceirização.

Para que seja feita uma análise fidedigna sobre os impactos do processo de terceirização, se faz necessário o desenvolvimento do prestador de serviço atual. Isso pode ser feito a partir das melhorias propostas pelo autor ou com a contratação de outro fornecedor capacitado e especializado neste segmento de mercado peculiar que é o ramo hospitalar. Como isso, poderá se avaliar qual dos modelos logísticos seria o mais indicado: processo terceiro ou o retorno para o modelo logístico próprio de atuação.

6.2 Limitações da Pesquisa

Durante a realização deste trabalho de pesquisa, não foram mapeados e analisados os processos realizados pela equipe interna de logística da Johnson & Johnson.

Não foram também contemplados e analisados neste trabalho os custos envolvidos com a terceirização das operações de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos nos hospitais e os custos envolvidos em uma possível internalização destas operações.

Cada organização precisa conhecer o seu custo de logística. Para que isto ocorra é preciso conhecer e entender os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada, em processo e de saída, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. (NOVAES, 2007).

6.3 Proposições para Pesquisas Futuras

No capítulo 5 foram feitas propostas de melhoria baseado em situações atuais que foram identificadas com este trabalho de pesquisa. Porém, se faz necessário um estudo com análises mais aprofundadas da viabilidade de implementação destas propostas.

Outro aspecto importante são os custos de operação que não podem ser deixados de lado no momento de se tomar decisões estratégicas. Como este trabalho de pesquisa não teve um enfoque nos custos da operação, é recomendado pelo autor, a realização de uma comparação detalhada de todos os valores envolvidos na terceirização dos processos de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos *versus* os custos de ter toda a estrutura necessária para desempenhar estas atividades internamente.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A; KUMAR V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAPECCHI, Fábio. **Operadores Logísticos**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2012.
- CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística**. São Paulo: Futura, 1999.
- DORNIER, Philippe Pierre...[et al.]. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FONTANELLA, Denise et al. **O Lado (des) Humano da terceirização: o impacto da terceirização das empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia: Como as organizações orientadas para processo estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOCK, Nereu F. Jr. **Reengenharia de Processos: uma metodologia prática**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra, 1992.
- MALHOTRA, Naresh K....[et al.] **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MOURA, Reinaldo A.[et al.]. **Atualidades na Logística**. São Paulo: IMAM, 2003.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; McILHATTAN, R. D.; HARWOOD, M. D., **Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos**. Rio de Janeiro, ed. 1, ed. Record, 1993.

OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; McILHATTAN, R. D.; HARWOOD, M. D., **Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos**. Rio de Janeiro, ed. 1, ed. Record, 1997

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implementação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar pode falhar**: Sua empresa está preparada? São Paulo: Maltese, 1994.

SACCOL, Amarolinda....[et al.]. **Metodologia de pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2012.

SARATT, Newton et al. **Quarteirização**: redefinindo a terceirização. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2000.

VIVALDINI, Mauro; PIRES, Silvio R.I. **Operadores Logísticos**: integrando operações em cadeias de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

ZIKMUND, William G; BABIN, Barry J. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

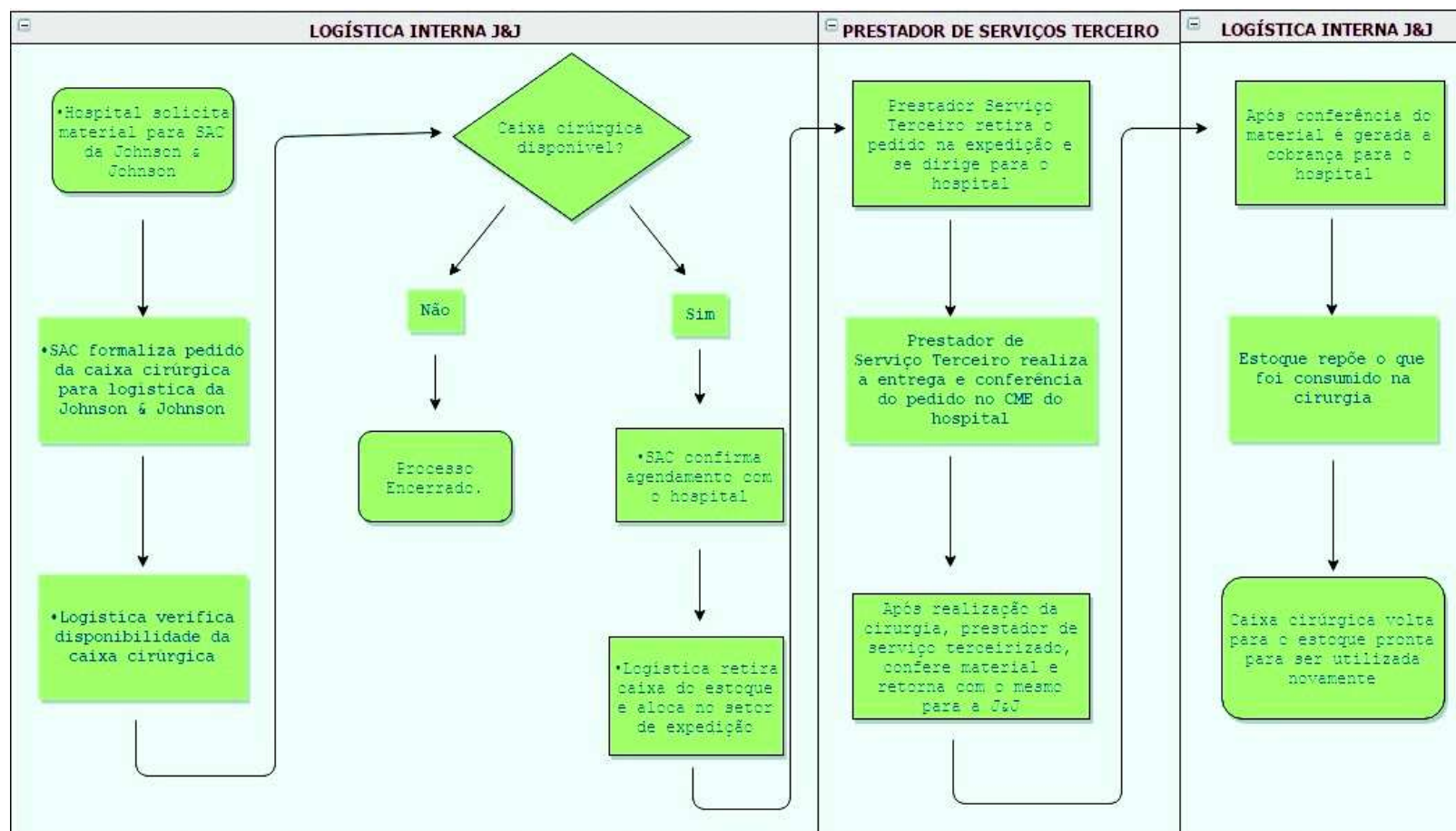
APÊNDICE B – ENTREVISTA JOHNSON & JOHNSON**Nome:****Cargo:****Tempo exercendo a função na Johnson & Johnson:****Entrevistador: Henrique Becker**

- 1) Na sua avaliação, quais foram os motivos que levaram a Johnson & Johnson a terceirizar o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?
- 2) Destaque aspectos positivos e negativos na condução do processo de terceirização.
- 3) Você percebe alinhamento e harmonia de culturas entre a Johnson & Johnson e prestador de serviço terceiro? Por quê?
- 4) Como você avaliaria o nível de serviço logístico após a terceirização?
- 5) Quais as principais vantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?
- 6) Quais as principais desvantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?
- 7) Como você avaliaria o retorno da internalização dos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson?

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM PRESTADOR DE SERVIÇO TERCEIRO

- 1) Há quanto tempo você desempenha o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?
- 2) Já trabalhou em outras empresas de serviço terceirizado? Caso positivo, como foi esta experiência?
- 3) Quais as principais dificuldades que o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos apresentam?
- 4) Você teve dificuldade de adaptação às regras e aos processos da Johnson & Johnson?
- 5) Quanto tempo levou até você aprender plenamente a desempenhar as atividades que lhe são exigidas?
- 6) Você teve treinamento adequado para desempenhar as atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?
- 7) O gestor de sua empresa acompanha suas rotinas de trabalho?
- 8) Você se sente motivado neste serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?
- 9) Qual o aspecto que mais lhe motiva no trabalho?
- 10) Se você recebesse os mesmos benefícios para fazer outra atividade, você trocaria de emprego?

APÊNDICE D – FLUXOGRAMA PROCESSO



ANEXO A – ENTREVISTAS JOHNSON & JOHNSON

Nome: Éverton Polita

Cargo: Assistente de Logística

Tempo exercendo a função na Johnson & Johnson: 2 anos

Entrevistador: Henrique Becker

Data da entrevista: 27/05/16

1) Na sua avaliação, quais foram os motivos que levaram a Johnson & Johnson a terceirizar o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?

Em minha opinião o motivo pela terceirização foi a redução de custos com transporte.

2) Destaque aspectos positivos e negativos na condução do processo de terceirização.

Como pontos negativos, destaco que não houve um planejamento para o início das atividades pelo prestador de serviço. Começando a desempenhar as atividades sem nenhuma experiência, não tendo o suporte técnico adequado por parte da Johnson & Johnson.

Esta terceirização se deu de maneira silenciosa, ou seja, os clientes só souberam desta troca no momento em que os integrantes do prestador de serviço chegavam ao hospital para entregar o material, causando assim certo desconforto e insegurança, pois estavam acostumados com os antigos funcionários da Johnson & Johnson.

Os próprios funcionários da Johnson & Johnson só ficaram sabendo no próprio dia que os serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos seriam desempenhados por uma empresa terceira. Não percebi impactos positivos nesta condução do processo de terceirização.

3) Você percebe alinhamento e harmonia de culturas entre a Johnson & Johnson e prestador de serviço terceiro? Por quê?

Não houve. Porque a Johnson & Johnson tem a cultura de levar esperança e qualidade de vida a seus clientes. Já o prestador de serviço busca apenas entregar o material no lugar certo, na hora certa e faturar. Este prestador de serviço não tem a dimensão de que o material que está transportando pode salvar uma vida e trazer qualidade de vida. Para ele, é só mais um negócio.

4) Como você avaliaria o nível de serviço logístico após a terceirização?

Logo após a terceirização houve muitas reclamações de clientes, com a demora na conferência dos pedidos e falta de experiência dos entregadores. Os clientes perderam a confiança que tinham na Johnson & Johnson.

A relação que os clientes tinham com os antigos entregadores era importante, pois eles acabavam sendo uma espécie de consultores no momento da entrega, conferência ou retirada dos materiais. Com essa troca de equipe, os clientes perderam essa referência, prejudicando assim o relacionamento. Com o tempo a equipe do prestador de serviço foi adquirindo experiência e conseqüentemente melhorando o nível de serviço, porém o impacto inicial foi intenso.

5) Quais as principais vantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?

Uma das vantagens é que reposição no caso de necessidade de troca de um membro da equipe terceira, sem precisar se preocupar com questões trabalhistas ou de recursos humanos. Tornando assim este processo rápido e não burocrático.

Se um entregador não está indo bem ou está com problemas de conduta, a Johnson & Johnson entra em contato com o gestor da empresa terceirizada e solicita um novo integrante. Esta troca é rápida.

Vejo também uma responsabilidade compartilhada entre a Johnson & Johnson e prestador de serviço terceiro. Mesmo que para o cliente a responsabilidade seja exclusivamente da Johnson & Johnson, este compartilhamento de responsabilidades vejo como algo positivo.

6) Quais as principais desvantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?

Percebo que a Johnson & Johnson perdeu a gestão dos entregadores. Restrições de quilometragem e horário dos funcionários acabam sendo um obstáculo na operação. Se a equipe terceirizada fosse da Johnson & Johnson eles teriam os mesmos treinamentos que nós temos, sendo isso incorporado em suas rotinas.

Por problemas de adaptação, durante o período de 12 meses passaram 20 entregadores na mesma função. Essa elevada rotatividade causa impactos imediatos na operação.

Percebo também os entregadores desmotivados muitas vezes, pois apesar de trabalharem para Johnson & Johnson eles não são funcionários da Johnson & Johnson. Não tendo assim os mesmos benefícios e perspectiva de crescimento ou um plano de carreira desenhado.

7) Como você avaliaria o retorno da internalização dos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson?

No meu ponto de vista seria positivo para a operação, pois teríamos maior rastreabilidade dos entregadores, tendo também maior autonomia para poder tomar as ações e providências que muitas vezes não podem ser feitas devido ser uma empresa terceira.

Nome: Thais Esser

Cargo: Supervisora de Logística

Tempo exercendo a função na Johnson & Johnson: 2 anos

Entrevistador: Henrique Becker

Data da entrevista: 30/05/16

1) Na sua avaliação, quais foram os motivos que levaram a Johnson & Johnson a terceirizar o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?

Apesar de não participar ativamente no momento que houve esta terceirização o primeiro determinante foi a redução de custos, com o intuito de agregar um serviço melhor a uma custo menor para nossos clientes.

2) Destaque aspectos positivos e negativos na condução do processo de terceirização.

Como aspectos positivos pode ser destacado o fato de não ter preocupação com manutenção dos carros, gestão de equipe e a custos agregados a transportes.

Foi feito pelo setor responsável pelos transportes da Johnson & Johnson um pregão onde não foram contemplados em contrato os requisitos necessários que o prestador de serviço

terceiro deveria ter para poder tocar esta operação. O próprio escopo das atividades não ficou claro o suficiente para a empresa que venceu este pregão por ter o menor preço. Outro ponto negativo foi a elevada curva de aprendizado dos entregadores do prestador de serviço que estava iniciando as atividades. Não tendo assim conhecimento suficiente e prejudicando o processo de transição.

3) Você percebe alinhamento e harmonia de culturas entre a Johnson & Johnson e prestador de serviço terceiro? Por quê?

Não percebo. Como o pregão feito pela Johnson & Johnson teve como base apenas a tomada de preço, o contrato de prestação de serviço não contemplou a qualificação e critérios necessários para as atividades que foram terceirizadas.

O fornecedor que ganhou o pregão não tinha clareza de que não se tratava de uma simples entrega de material e sim de um serviço especializado para este ramo peculiar que é a logística hospitalar.

4) Como você avaliaria o nível de serviço logístico após a terceirização?

Após a longa curva de aprendizado, percebemos uma elevação do nível de serviço, porém não temos uma ferramenta que mensure este nível para podermos avaliar através de indicadores o desempenho do prestador de serviço terceiro.

5) Quais as principais vantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?

Não tenho responsabilidade sob a gestão da equipe terceira e o nível de serviço eu posso cobrar diretamente para o gestor deles, porém cabe ressaltar que em alguns casos tenho que intervir neste processo pela maior proximidade que acabo tendo com esta equipe.

Não arcamos também com manutenção de veículos e não temos preocupação com multas ou qualquer tipo de sinistro que possa ocorrer com a frota.

6) Quais as principais desvantagens percebidas com a terceirização do serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos feitos pela Johnson & Johnson?

Devido ao mau dimensionamento do contrato, a economia de custos que na minha opinião foi o maior motivo pela terceirização, foi ilusória. A quilometragem estipulada em contrato não foi bem calculada, gerando assim mensalmente valores extras com quilometragem adicional e horas extras. Estes valores extras acabam aumentando consideravelmente o valor da conta final que pagamos para o prestador de serviço.

Também não percebemos elevação do nível de serviço comparado ao que se tinha antes desta terceirização. A diferença de realidade entre Johnson & Johnson e o prestador de serviço acaba prejudicando o relacionamento. Entre essas diferenças podemos citar a falta de estrutura adequada e os benefícios que o parceiro terceiro oferece para os integrantes de sua equipe.

7) Como você avaliaria o retorno da internalização dos serviços de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos da Johnson & Johnson?

Sou a favor desta internalização desde que seja bem pensada e planejada. A falta deste planejamento adequado acabou impactando em nosso nível de serviço. Ter uma equipe trabalhando diretamente para a Johnson & Johnson, recebendo todos os benefícios e suportes que esta companhia oferece, acabaria motivando os entregadores e consequentemente melhorando o nível de serviço a nossos clientes.

**ANEXO B – ENTREVISTA COM INTEGRANTE DA EQUIPE DE ENTREGA,
CONFERÊNCIA E COLETA DE MATERIAIS CIRÚRGICOS DO PRESTADOR DE
SERVIÇO TERCEIRO**

Entrevistador: Henrique Becker

Data da entrevista: 31/05/16

1) Há quanto tempo você desempenha o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?

Trabalho neste ramo há 2 anos.

2) Já trabalhou em outras empresas de serviço terceirizado? Caso positivo, como foi esta experiência?

Pra mim é complicado, por que muitas vezes os recursos que necessitava não eram liberados, como por exemplo, valores em diárias, solicitação ou troca de uniformes. O pagamento do salário e de horas extras sofriam atrasos. Tive problemas também com vencimento de férias.

3) Quais as principais dificuldades que o serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos apresentam?

Este trabalho exige extrema concentração, pois geralmente são muitos materiais, muitos códigos que devem ser verificados em peças muito pequenas. Todo este trabalho é feito em um ambiente que muitas vezes não é adequado, devido ao pouco espaço destinado a esta atividade. Lidar com as enfermeiras também não é fácil, pois tem dias que elas estão mais nervosas, sem paciência e com pressa pois tem urgência na entrega do material para a cirurgia.

4) Você teve dificuldade de adaptação às regras e aos processos da Johnson & Johnson?

Sim, pois a Johnson & Johnson nos cobra muito para que toda a documentação volte corretamente assinada e preenchida. As outras empresas terceiras que trabalhei não tinham esta preocupação com a qualidade e os controles não eram tão rígidos.

5) Quanto tempo levou até você aprender plenamente a desempenhar as atividades que lhe são exigidas?

Até hoje não aprendi totalmente todas as atividades que me são exigidas. Hoje me considero com 70% de conhecimento dos materiais que entrego e coeto. Seguidamente fico

com dúvidas em algum material que estou entregando ou de algum processo novo que acaba sendo implementado na minha atividade.

6) Você teve treinamento adequado para desempenhar as atividades de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?

Não. O conhecimento que fui adquirindo foi no dia a dia, durante a execução do meu trabalho. Sempre que tenho dúvidas ligo para a logística da Johnson & Johnson. Muitas vezes, as enfermeiras que tem bastante experiência acabam me ajudando também quando tenho alguma dificuldade.

7) O gestor de sua empresa acompanha suas rotinas de trabalho?

Infelizmente o gestor da minha empresa é ausente. Ele fica na base e não faz um acompanhamento do meu trabalho. Este distanciamento prejudica eu e meus colegas, pois como ele fica afastado, ele acaba não entendendo a nossa rotina e as dificuldades que temos no dia a dia.

8) Você se sente motivado neste serviço de entrega, conferência e coleta de materiais cirúrgicos?

O que me motiva é o salário que ganho no fim do mês e o fato de estar trabalhando para uma grande empresa como a Johnson & Johnson.

9) Qual o aspecto que mais lhe motiva no trabalho?

O salário, que é acima da média para minha categoria.

10) Se você recebesse os mesmos benefícios para fazer outra atividade, você trocaria de emprego?

Se fosse para receber os mesmos benefícios eu não trocaria pois tenho a esperança de entrar para a Johnson & Johnson e receber os mesmos benefícios que seus empregados.