ADESÃO A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: OS MÚLTIPLOS DESAFIOS PARA A CADEIA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DOS MEDICAMENTOS ANTIRRETROVIRAIS

J. O. S. SILVA¹, T. B. JERÔNIMO¹, A. L. SILVA², R. M. F. SILVA²

¹ Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas

² Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências da Saúde, Departamento de Ciências Farmacêuticas

E-mail para contato: jorlandosousa@gmail.com

RESUMO – No Brasil, o uso da estratégia de terceirização tem como foco principal a redução dos custos de produção. No entanto, as empresas brasileiras ainda estão despreparadas para gerir múltiplos vínculos contratuais. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi avaliar o impacto da terceirização na cadeia logística de distribuição dos medicamentos antirretrovirais (ARV) do programa HIV/AIDS, em relação às dimensões da qualidade em serviços logísticos. São elas: confiabilidade no prazo de entrega; agilidade na entrega; flexibilidade no serviço prestado; rastreabilidade e disponibilidade dos produtos. Este é um estudo exploratório descritivo de natureza qualitativa, junto ao profissional farmacêutico e coordenadores do programa HIV/AIDS. Os resultados mostraram a inaptidão do operador logístico em cumprir as cláusulas contratuais firmadas, associado às incertezas sobre o nível do serviço oferecido, a perda da flexibilidade nas operações logísticas. Por fim, o estudo mostrou que algumas dimensões avaliadas demandam mudanças operacionais na gestão de contratos, garantindo uma melhor qualidade de vida aos usuários que convivem com a doença.

Palavras-chave: Qualidade em serviços; cadeia logística; dimensões da qualidade percebida.

ABSTRACT – In Brazil, the focus of the outsourcing strategy is the reduction of production costs. However, Brazilian companies are still unprepared to manage multiple contractual links. In this sense, the objective of this article is to evaluate the impact of outsourcing in the logistics chain of distribution of antiretroviral drugs (ARVs) of the HIV/AIDS program in relation to the dimensions of quality in logistics services, such as delivery reliability; agility in delivery; flexibility in the service provided; traceability and availability of products. This is an exploratory descriptive study of a qualitative nature, together with pharmacist, and HIV/AIDS program coordinators. The results showed the logistic operator's inability to comply with the contractual clauses signed, associated with uncertainties about the level of service offered, loss of flexibility in logistics operations. Finally, the study shows that some dimensions evaluated, require operational changes in the management of contracts, guaranteeing a better quality of life for users who live with the disease.

Keywords: Quality in services; logistics chain; dimensions of perceived quality.

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas hospitalares representam uma das mais complexas unidades gerenciais, decorrente da sua multidisciplinaridade de processos e profissionais que nelas atuam. É neste cenário que a terceirização se insere, no esforço empresarial de promover a flexibilidade e a adaptabilidade em face de um mercado em constante mutação de seus arranjos organizacionais (MAGALHÃES; CARVALHO NETO; GONÇALVES, 2010).

Atualmente, existem empresas especializadas no mercado (operadores logísticos), voltadas para a logística de produtos para a saúde, sendo a distribuição de medicamentos antirretrovirais (ARV) um dos focos dessa parceria. As principais causas das falhas com os operadores logísticos estão associadas à perda de controle sobre as atividades e às incertezas sobre o nível do serviço oferecido. Pois, uma ruptura do canal de distribuição dos medicamentos ARV poderá refletir não só em perdas econômicas, mas também em vidas humanas e impactos sobre o desempenho e credibilidade da organização hospitalar (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Diante do exposto, o presente estudo teve por finalidade avaliar o impacto da terceirização da cadeia logística quanto à distribuição dos medicamentos antirretrovirais do programa HIV/AIDS em uma farmácia ambulatorial de uma organização hospitalar pública. A importância deste estudo é uma análise sobre os efeitos da terceirização no âmbito da administração pública, podendo ser modelo de análise gerencial para demais entes hospitalares que distribuem medicamentos antirretrovirais, pois este processo culminou com a queda do ritmo da produtividade dos serviços, a credibilidade da organização, a insatisfação dos profissionais, comprometendo, a qualidade de vida dos usuários que convivem com a doença.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho foi fundamentado em uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva. O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso. Os sujeitos da pesquisa foram compostos dos elementos, a saber: Profissional farmacêutico do Hospital das Clínicas da UFPE (Entrevistado D); Profissionais da coordenação logística do programa HIV/AIDS da Secretaria Estadual de Saúde (Entrevistados E, F). Os métodos de coleta de dados foram: observações *in loco*; e entrevistas semiestruturadas.

Na etapa de análise dos dados, foi avaliado o nível do serviço logístico oferecido pelo operador logístico, utilizando-se indicadores logísticos capazes de avaliar a cadeia logística de acordo com as dimensões da qualidade em serviços logísticos: (i) *Confiabilidade no prazo de entrega*; (ii): *Agilidade na entrega*; (iii): *Confiabilidade da quantidade correta*; (iv): *Flexibilidade no serviço prestado*; (v): *Rastreabilidade*; (vi): *Compatibilidade dos sistemas de informação (SI)*; (vii): *Disponibilidade*.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Critérios de avaliação do desempenho logístico

As dimensões “*Confiabilidade e agilidade no prazo de entrega*” representam grande importância para a cadeia em estudo, em virtude dos custos agregados quanto à disponibilização de veículo e funcionário, e a necessidade em manter o funcionamento contínuo, como garantia de tratamento aos usuários. Em relação aos indicadores

pontualidade em cumprir o prazo, agendamento prévio, e atendimento com rapidez sempre que necessário é notória, a preocupação, quanto ao desempenho do operador logístico conforme relato:

“Você agendava muitas vezes, o menino daqui ia pegar e não estavam separados os medicamentos... Assim, era terrível, “ave-maria” chega me dá angústia de tanto que sofri” (Entrevistado D).

Em relação à dimensão “*confiabilidade na quantidade correta*”, o Entrevistado D (2016) ratifica a presença de faltas e a quantidade insuficiente de medicamentos para posterior distribuição, por mais que os esforços sejam evidentes no sentido de garantir uma cadeia logística contínua:

“Havia faltas, havia quantidade inferior ao solicitado. Variava muito... em períodos críticos, não dava nem pro meu consumo de 15 dias”

Em relação à dimensão “*Flexibilidade no serviço prestado*”: os entrevistados demonstram insatisfação no julgamento do indicador atendimento em caráter de urgência e flexibilidade entre o prazo de entrega e coleta, por não atenderem às flexibilidades existentes em sua cadeia logística. Confirmando a perspectiva de Silva e Fleury (2000) de que empresas de vanguarda se destacam pelo alto nível de flexibilidade, visando ao atendimento de exigências em situações emergenciais.

“É como se houvesse uma pactuação de uma entrega por mês, então fora daquela entrega programada tudo era difícil de você agendar...” (Entrevistado E).

A dimensão “*Recuperação de Falhas*”: evidenciou importante ponto, para que as políticas internas, quanto às normas e rotinas possam ser rediscutidas, como forma de comprometimento da organização para com os que dela dependem. Segue brevemente relato do entrevistado:

“Não eram substituídos prontamente porque o protocolo era muito burocrático” (Entrevistado D).

Houve avaliações negativas para o indicador “*Possibilidade de rastreamento dos pedidos emergenciais*”. Esse episódio decorre da incompatibilidade entre os sistemas de informação existente, ou seja, ausência de informações precisas em tempo real. Um aspecto que chamou atenção foi a péssima avaliação do indicador “Compatibilidade dos sistemas de informação”:

“Não existe. É ruim isso, porque são dois sistemas diferentes, eles não se entendem...” (Entrevistado F).

Os entrevistados demonstraram uma nítida insatisfação quanto à dimensão “Disponibilidade”. Conforme relato do Entrevistado D (2016) “Sempre havia faltas, muitos pacientes ficam sem tomar medicamentos, por causa do não abastecimento de maneira integral”. Ratificando, assim, as perspectivas de Bowersox et al. (2014), e Ballou

(2011) de que não existe valor no produto ou serviço, até que ele esteja na mão do consumidor.

4. CONCLUSÃO

Foi possível identificar o impacto da terceirização na cadeia logística dos medicamentos antirretrovirais sob a ótica das dimensões da qualidade em serviços logísticos. Os principais problemas identificados referiram-se à gestão de contratos, decorrente da perda do controle da qualidade dos processos logísticos, a precariedade da mão-de-obra contratada pelas empresas terceirizadas, e a falta de padronização dos serviços contratados.

Ainda, sugere-se o estabelecimento de critérios via cláusulas contratuais, através do acompanhamento de metas de desempenho, como forma de responder aos desafios e garantir um alto nível de serviço oferecido pelo operador logístico. Pois, um erro na decisão de utilizar operadores logísticos na cadeia logística em estudo pode ser crucial para a empresa contratante, devido à possibilidade de elevação das falhas no processo, comprometendo assim a imagem da organização e a qualidade de vida dos usuários que convivem com o HIV/AIDS.

5. REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2011. 388 p.

BOWERSOX, D. J.; DAVID, J. C.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. **As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiros na gestão de terceirizados**. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

MAGALHÃES, Y. T., NETO, A. M. C., GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, jan/abril 2010.

SILVA, C. R. L.; FLEURY, P. F. Avaliação da organização em empresas da cadeia de suprimentos de alimentos: indústria e comércio. **RAC**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 47-67, jan./abr. 2000.