

**O DISTRIBUIDOR COMO VEÍCULO FIDELIZADOR DA
MARCA: ATRAVÉS DE INOVAÇÃO E SERVIÇOS**

Roberto Carlos Coelho Guerra

**O DISTRIBUIDOR COMO VEÍCULO FIDELIZADOR DA
MARCA: ATRAVÉS DE INOVAÇÃO E SERVIÇOS**

Roberto Carlos Coelho Guerra

Dissertação submetida requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientadora:
Professora Teresa Sofia Grilo

2017

GUERRA, Roberto Carlos Coelho. **O distribuidor como veículo fidelizador da marca:** através de inovação e serviços. Tese de Mestrado (Mestre em Gestão de Empresa). Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE – Business School, 2017.

RESUMO

Com o mercado cada vez mais competitivo e os efeitos da globalização, as empresas têm a necessidade de inovar e encontrar soluções que permitam superar-se no intuito de entregar o melhor produto com o menor custo e um excelente serviço. Por isso é de fundamental importância a busca incansável pela melhoria contínua, eliminação de desperdícios e a criação de serviços inovadores que agreguem valor ao produto/serviço final. Este trabalho de mestrado está focado na análise de um estudo de caso com um grupo de empresas que atuam no setor de distribuição de medicamentos e materiais hospitalares, situado no norte e nordeste do Brasil, com identidade no mercado atrelada a inovação e serviços diferenciados para o cliente final, e tem por objetivo apresentar propostas e implementar ações e estratégias para agregar valor ao produto através de melhorias do nível do serviço da distribuição e dos operadores logísticos desse segmento. Por fim, serão apresentadas as conclusões, fundamentadas em dados estatísticos do período escolhido como amostra, descrevendo qual ou quais são as melhores estratégias para fidelização de clientes através da agregação de valor ao produto, com investimentos em inovação e prestação dos serviços adequados ao core business dos clientes finais, no segmento de distribuição de medicamentos e materiais hospitalares.

Palavras-chave: Fidelização, Agregação de valor, Serviços, Inovação, Clientes

GUERRA, Roberto Carlos Coelho. The distributor as a brand loyalty vehicle: through innovation and services. Master's Thesis (Master in business management). Institute University in Lisboa – ISCTE – Business School, 2017.

ABSTRACT

With increasingly competitive market and globalization products, companies have the need to innovate and find solutions that allows overcoming in order to deliver the best product with lower cost and excellent service. Therefore, it is of fundamental importance the relentless pursuit of continuous improvement, elimination of waste and creating innovative services that add value to the final product / service. This master's work is focused on the analysis of a case study with a group of companies that work in the distribution of drugs and medical device, located in the north and northeast of Brazil, with market identity linked to innovation and differentiated services for the final costumers, and its aims to present proposals and implement actions and strategies to add value to the product through improvements in the level of service of distributors and logistics operators in the segment. Finally, the conclusions will be presented, based on statistical data of the sample period describing which are the best strategies for customer loyalty through the aggregation of value to the product, with investments in innovation and provision of the services appropriate to the core business of final costumers in the distribution segment of medicines and medical devices.

Keywords: Loyalty - Services - Innovation - Customers

LISTA DE ABREVIATURAS

ADM	Administração
ANVISA	Agência de Vigilância Sanitária
CDM	Central Distribuidora de Medicamentos
CDs	Centros de Distribuição
CMI	Co- Managed Inventory
DNA	Composto Orgânico de instruções Genéticas – Identidade.
ELFA	Grupo de Empresas Distribuidora de Medicamentos
ERP	Enterprise Resource Planning
GTPLAN	Businnes Solution
IESS	Instituto de Estudos de Saúde Suplementar
IOS	Sistema Operacional Móvel da Apple
ICC	Instituto de Câncer do Ceará
JIT	Just in Time
PESTL	Análise de Fatores Macro Ambientais para a atividade Empresarial
PIB	Produto Interno Bruto
POP's	Procedimentos Operacional Padrão
PULL	Conjunto ou Todo
RH	Recursos Humanos
SUS	Sistema Único de Saúde
TPM	Total Productive Maintenance
TQM	Total Quality Management
TSM	Total Service Management
VMI	Vendor Managed Inventory
WEB	Rede

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre itens de internação e o gasto hospitalar total. Autogestão, 2005 a 2010.	2
Figura 2 - Gasto hospitalar total com materiais e medicamentos. Autogestão, 2005 a 2010.	3
Figura 3 – Evolução do número das operadoras	4
Figura 4 – <i>Ranking</i> do Brasil	5
Figura 5 – Mercado farmacêutico brasileiro	5
Figura 6 – <i>Marketing</i> global	6
Figura 7 – Crescimento anual global	6
Figura 8 – Mercado farmacêutico da América Latina	7
Figura 9 - Modelo genérico da cadeia de valor	12
Figura 10 – Cadeia de Valores	13
Figura 11 – Fluxograma de distribuição exclusiva	31
Figura 12 – Fluxograma de distribuição seletiva	32
Figura 13 – CDM Run Express	46
Figura 14 – CDM Monitor	55
Figura 15 – VMI e CMI	56
Figura 16 – Principais Resultados	58
Figura 17 – Principais benefícios	59
Figura 18 – Linha do Tempo.	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de números de pedidos (I)	47
Gráfico 2 – Evolução de números de pedidos (II)	48
Gráfico 3 – Evolução de números de pedidos (III)	48
Gráfico 4 – Avaliação de custos de frete (I)	49
Gráfico 5 – Avaliação de custos de frete (II)	49
Gráfico 6 – Avaliação de custos de frete (III)	49
Gráfico 7 – <i>Lead Time</i> de entrega (I)	50
Gráfico 8 – <i>Lead Time</i> de entrega (II)	51
Gráfico 9 – Faturamento do período	51
Gráfico 10 – Evolução do faturamento	52
Gráfico 11 – Probabilidade de faturamento (I)	64
Gráfico 12 – Probabilidade de faturamento (II)	65
Gráfico 13 – Faturamento ano a ano	65
Gráfico 14 – Faturamento grupo CDM	66
Gráfico 15 – Análise temporal do faturamento (I)	67
Gráfico 16 – Análise temporal do faturamento (II)	67
Gráfico 17 – Análise do faturamento 2014-2015	68
Gráfico 18 – Análise do faturamento 2016-2017	68
Gráfico 19 – Faturamento antes e após o tsm	69
Gráfico 20 – Teste “ <i>two variances</i> ”	70
Gráfico 21 – Faturamento sem e com TSM (I)	71
Gráfico 22 – Faturamento sem e com TSM (II)	71
Gráfico 23 – Teste de regressão	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - TQM	24
Tabela 2 - Etapas de implementação da pesquisa	30
Tabela 3 – Forças de Porter	33
Tabela 4 – Análise Pestel	36
Tabela 5 – Análise <i>SWOT</i>	39
Tabela 6 - Investimentos	47
Tabela 7 – Fluxo de Processo	62
Tabela 8 – Faturamento do período	64
Tabela 9 – Faturamento ano a ano	66
Tabela 10 – Teste “ <i>Two Variances</i> ”	70
Tabela11 - Teste <i>two sample T</i>	72
Tabela12 - Sumário executivo da linha do tempo	77

DAS UTOPIAS

Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!

Mário Quintana

AGRADECIMENTOS

Nesse ponto, em primeiro lugar, gostaria de prestar os meus agradecimentos aos meus Pais, por não desistirem de me incentivar pela busca do conhecimento através da educação, em particular a minha Mãe pelo exemplo, dedicação e determinação profissional e, ao meu Pai pelos ensinamentos de vida, exemplo de perseverança e amor a família. Espero que de alguma forma, com esse mestrado, possa recompensar todo carinho e esforços dispensados na minha educação.

A minha Esposa, Filhos, Noras e Genro, que além de me incentivar e apoiar incondicionalmente, aturaram e entenderam a ausência do convívio para que fosse possível a execução desse mestrado.

Aos meus Irmãos e Cunhados, muito obrigado pelo incentivo, disponibilidade e por acreditarem em mim e naquilo que faço.

Aos meus Amigos Fred Pereira, Lincoln Carrenho e Ronaldo Gubiani, pelo apoio, dedicação, paciência e o enorme incentivo para conclusão dessa dissertação, pois, sem esse carinho eu não teria chegado ao fim deste mestrado.

A minha orientadora, Professora Teresa Sofia Grilo, pela paciência e empenho como me orientou nessa dissertação.

E por fim, agradecer a todos que direta ou indiretamente, mesmo que com simples palavras, me motivaram para o atingimento deste objetivo.

Dedico esse trabalho ao meu pai, Romulo José Coelho Guerra (in memoriam), e aqui expresso todo meu amor, mesmo que postumamente, pois, por uma deficiência minha não tive oportunidade de dizer-lhe o quanto o amava durante os anos em que convivemos. Obrigado pelo apoio incondicional.

SUMÁRIO

1 ENQUADRAMENTO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 MOTIVAÇÃO	2
1.3 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO.....	4
1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	7
1.5 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	8
1.6 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS: QUE DIFERENÇA?.....	10
2.2 QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	11
2.3 CADEIA DE VALOR.....	11
2.4 LOGÍSTICA: CONCEITOS GERAIS	14
2.5 LOGÍSTICA NA ÁREA DA SAÚDE.....	15
2.5.1 Distribuição de medicamentos e materiais hospitalares	16
2.6 ESTRATÉGIAS E TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO	19
2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.8 ANÁLISE DE SWOT	21
2.9 TOTAL <i>SERVICE MANAGEMENT</i> /TOTAL <i>QUALITY MANAGEMENT</i>	22
2.10 RESUMO	26
3 METODOLOGIA	28
4 ESTUDO DE CASO	31
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	31
4.2 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS DE ESTUDO DE CASO.....	32
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS.....	33
4.3.1 Cinco Forças Porter	33
4.3.2 Conclusões	35
4.3.3 Análise Pestel	35
4.3.4 Conclusões	38
4.3.5 Análise Swot	38
4.3.6 Conclusões	39
4.4 VALOR DO PONTO DE VISTA DO CLIENTE.....	40
4.5 ESTRATÉGIAS POTENCIAIS.	41

4.5.1 Do ponto de vista da Empresa.....	41
4.5.2 Do ponto de vista do Cliente.....	41
4.6 AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	41
4.6.1 Do ponto de vista da Empresa.....	41
4.7 MODALIDADE DE DISTRIBUIÇÃO E PORTIFÓLIO DE SERVIÇOS	44
4.7.1 CDM RUN EXPRESS (aplicação do conceito do Milk Run em entregas).....	45
4.7.2 CDM Monitor	54
4.7.3 VMI/CMI – Gestão Integrada de Estoque.....	55
4.7.4 Logística Reversa.....	59
4.7.5 Equipe Comercial.....	60
4.8 IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS COM O TSM.	60
4.9 ANÁLISE ESTATÍSTICA DA INFUSÃO DOS SERVIÇOS E DO TSM.	63
4.9.1 Análise estatística da implementação dos serviços.....	63
5 CONCLUSÃO.....	74
5.1 ESTRATÉGIAS DAS PROPOSTAS.	75
5.2 IMPACTO DAS PROPOSTAS.....	76
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

1 ENQUADRAMENTO

1.1 INTRODUÇÃO

De acordo com Souza e Lacerda (2009), *“ao buscar serviço de qualidade para o mercado hospitalar, é preciso estar atento a todas as características do serviço que afetam a percepção final do cliente e o seu nível de satisfação. Esta situação valoriza a presença de um sistema de qualidade que possa contribuir para que os resultados possam atingir o fim esperado, pois o setor de saúde é uma área em que a relação entre “cliente” e “fornecedor” possui características singulares, visto que, nessa relação, está em evidência a saúde, às vezes, a própria vida do cliente”*.

Nesse mercado em que todo produto ou serviço nele empregado tem como intuito salvar vidas, portanto, a qualidade dos produtos e serviços prestados é de fundamental importância para o cliente final e, nesse diapasão, é essencial que se trabalhe com fornecedores que entendam o seu core business e entreguem com qualidade exatamente o que as empresas no mercado hospitalar precisam para atingir esse propósito.

Diante do cenário acima descrito, são inúmeros os desafios e existe uma necessidade extrema de selecionar fornecedores que prestem serviços de alta qualidade, em particular aqueles que atendem ao setor de medicamentos e materiais hospitalares, produtos esses que são usados diretamente no paciente podendo leva-lo ao salvamento ou ao agravamento de sua saúde e, é nesse contexto que está inserido o Grupo CDM.

O Grupo CDM - Central Distribuidora de Medicamentos, é um grupo de empresas familiar, de cotas limitadas, constituída em janeiro de 2006, na cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, geograficamente localizado no nordeste do Brasil. O início da atividade teve lugar no mês de maio do mesmo ano e, embora tenha sido fundada com o objetivo de distribuir medicamentos para o tratamento de doenças oncológicas, vem ao longo desse período diversificando seu portfólio a fim de atender as necessidades dos seus clientes. E a CDM, tal como outras empresas distribuidoras de medicamentos, está atualmente a sofrer cada vez maiores pressões para melhorar a sua prestação de serviço, sendo essa melhoria essencial para aumentar o valor do produto final distribuído.

Ver-se claramente o tamanho do desafio que a CDM está inserida, e o que essa dissertação avaliou e ao final demonstrou como sendo as estratégias e serviços que possibilitam uma agregação de valor ao produto e uma prestação de serviços de excelência a altura do que esse mercado necessita diante da sua complexidade.

Portanto, a realização desse mestrado teve por motivação demonstrar o quanto o

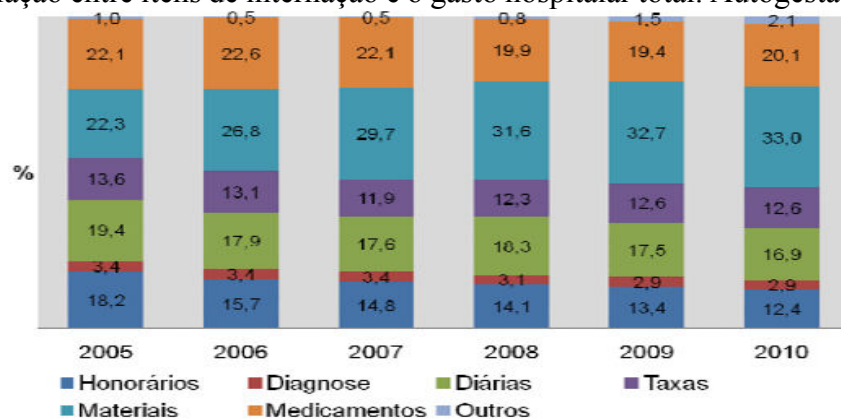
Distribuidor ou Operador Logístico pode agregar valor aos produtos, através da melhoria e inovação na prestação de serviços, levando seu cliente final a fidelizar as marcas que integram seu portfólio.

1.2 MOTIVAÇÃO

Na atual conjuntura econômica, e com materiais e medicamentos representando o principal impacto nos custos e gastos de hospitais, clínicas e centros diagnósticos, esses necessitam não só de produtos, mas, principalmente de serviços que vão além da simples logística de ressuprimento dos insumos. E nesse contexto, é necessário que distribuidor/operador logístico contribua através de serviços especializados que levem a uma redução dos custos com aquisição desses insumos, reduzindo a quantidade de produtos estocados, das áreas de armazenagem e estocagem, proporcionando uma oxigenação no fluxo de caixa, além de disponibilizar aos seus clientes finais mais áreas físicas disponíveis, para que possam prestar ainda mais serviços para o seus pacientes, aumentando assim a sua competitividade e o nível de satisfação desses, por consequência um aumento de faturamento e rentabilidade. Diante desse cenário, vê-se claramente a necessidade de inovar, adicionando aos produtos distribuídos prestações de serviços que agreguem valor.

Segundo a pesquisa de Santos (2013), publicada pelo IESS - Instituto de Estudos de Saúde Suplementar, em 2005 o gasto com medicamentos e materiais no Brasil eram de 22,3% e 22,1%, respectivamente, o que os deixavam em patamares similares a outras contas, como por exemplo: diárias com 19,4%, honorários médicos 18,2%, taxas hospitalares 13,6%; no contexto avaliado o menos representativo eram os exames diagnósticos respondendo apenas com 3,4% do gasto. Porém, entre 2005 e 2010 os custos com materiais aumentaram significativamente, chegando ao final do período a representar 33,0%. Por consequência as demais rubricas tiveram uma redução no que diz respeito ao custo total (ver Figura 1).

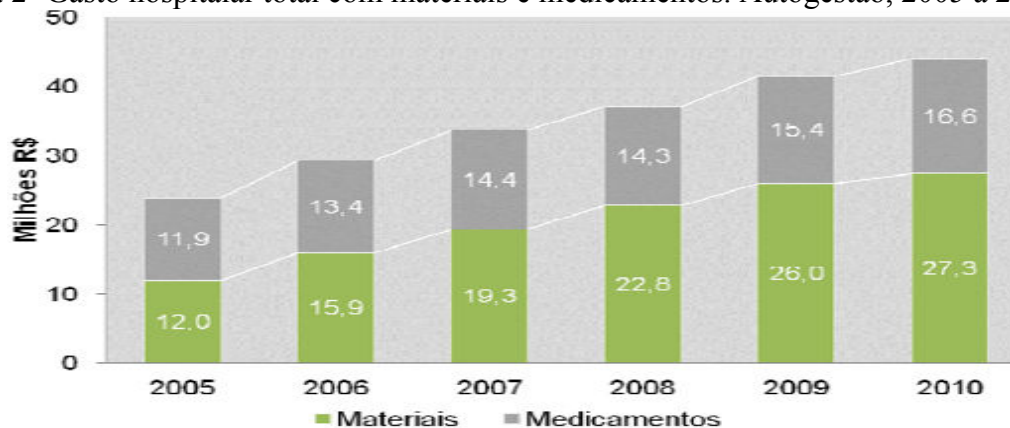
Figura 1 – relação entre itens de internação e o gasto hospitalar total. Autogestão, 2005 a 2010.



Fonte: Elaboração do IESS a partir dos dados da operadora.

Quando o IESS - Instituto de Estudos de Saúde Suplementar Instituto avaliou no mesmo período, 2005 a 2010, especificamente gastos de operadoras de saúde com materiais e medicamentos utilizados em internação hospitalar, existe sempre um crescente que pode ser observado na figura abaixo:

Figura 2 -Gasto hospitalar total com materiais e medicamentos. Autogestão, 2005 a 2010.



Fonte: Elaboração do IESS a partir dos dados da operadora.

Conforme pode ser observado, na figura acima, segundo o IESS, o custo com medicamentos teve crescimento de 40,4%, saindo de um patamar de R\$ 11,9 milhões, em 2005, para R\$ 16,6 milhões em 2010. No que diz respeito aos materiais, esse aumento foi ainda mais expressivo, de 128,7% (de R\$ 12,0 milhões para R\$ 27,3 milhões. Segundo Carvalho e Ramos (2009), despesas com medicamentos, consumíveis, imobilizado, fornecimentos e serviços externos é praticamente idêntica à componente salarial. Esses mesmos autores, afirmam que dependendo da natureza das organizações de saúde, os custos com essas rubricas, poderão aparecer em primeiro lugar na hierárquica de despesas. Um hospital para Lima; Barbosa (2001, p.40) é “[...]uma empresa de multiprodutos, com vários processos de produção altamente interdependentes, cujos produtos se articulam para a produção de seu principal produto, qual seja, o diagnóstico e tratamento do paciente”.

Nesse diapasão, e com uma acentuada desvalorização da moeda brasileira, fundos internacionais de investimentos têm adquirido um número considerável de distribuidores de medicamentos e materiais hospitalares, com o intuito de comprar mercado em regiões estratégicas e formar um grande grupo econômico no segmento dos produtos acima citados, tendo em vista o aproveitamento de economias de escala. Esse movimento traz sérios prejuízos às empresas de médio e pequeno porte, pois esses não dispõem do mesmo capital destinado à prática da atividade, e muito menos a capilaridade de mercado que esses grupos passam a ter com essas aquisições. Portanto, para esse grupo de empresas, a única forma de se manter no mercado de forma competitiva é fazendo parte dessa cadeia de valor e, portanto, necessitam de

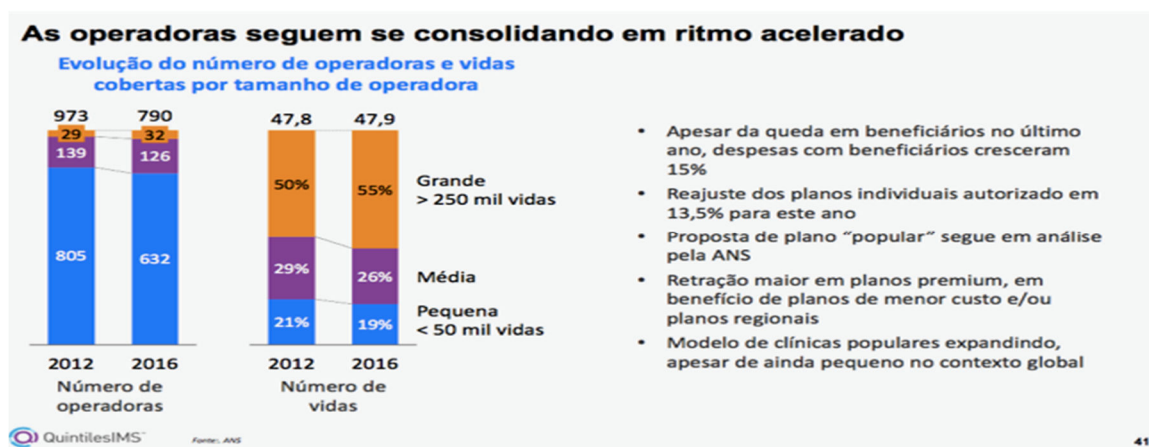
inovar sua gestão implementando serviços exclusivos, pioneiros e imensamente inovadores que agregam valor ao produto. Essa agregação de valor vem do entendimento do *core business* dos seus clientes finais, para que seja possível criar serviços de qualidade que realmente colaborem com a gestão desses, reduzindo custos com materiais hospitalares e medicamentos, sem necessariamente essa redução passar pelo melhor preço de aquisição. Esta dissertação pretende assim propor estratégias que possam ser seguidas por empresas que atuem no mesmo segmento ou que seus mercados tenham as mesmas necessidades narradas neste contexto.

1.3 PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

A distribuição de medicamentos e materiais médicos e hospitalares, principalmente no Brasil que é um país com dimensões continentais, torna-se cada vez mais essencial tanto como fator de competitividade devido a possibilitar uma maior disponibilidade dos produtos em diversas localidades geográficas, como também devido à flexibilidade de atender os clientes de acordo com suas necessidades e com uma maior flexibilidade e celeridade que a indústria farmacêutica e de materiais hospitalares.

Apesar das inúmeras exigências da Anvisa (Agência de Vigilância Sanitária) - como por exemplo, estruturas específicas de Armazéns, câmaras frias, farmacêutico dedicado a cada centro de distribuição, licenças para diversos tipos de produtos, transporte adequado ao produto a ser distribuído, essa atividade no mercado brasileiro teve nos últimos anos um excelente crescimento, esperando-se que continue a crescer nos próximos 10 anos impulsionado por diversos fatores, aumento da sobrevida da população, aumento do acesso a tratamento médicos, o crescimento do número de hospitais, e principalmente pela evolução do número de operadoras que seguem se consolidando em ritmo acelerado, como poderemos ver nas figuras abaixo.

Figura 3 – Evolução do número das operadoras



Fonte: Institute QuintilesIMS

Este movimento impulsionou o Brasil a sair da décima colocação que ocupava em 2011, para sexta colocação em 2016 e, com esse ritmo acelerado de crescimento alcançará em 2021 o quinto lugar no mercado farmacêutico mundial, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 4 – Ranking do Brasil

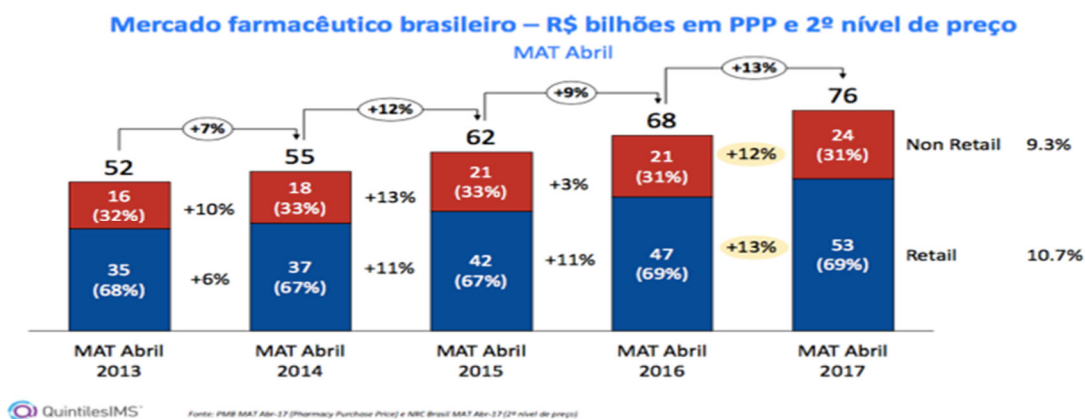
BRASIL CONTINUA CRESCENDO NO RANKING

Rank	2011	Rank	2016	Rank	2021
1	USA	1	USA	1	USA
2	Japan	2	China	2	China
3	China	3	Japan	3	Japan
4	Germany	4	Germany	4	Germany
5	France	5	France	5	Brazil
6	Italy	6	Brazil	6	France
7	UK	7	Italy	7	Italy
8	Spain	8	UK	8	UK
9	Canada	9	Spain	9	India
10	Brazil	10	Canada	10	Spain
11	South Korea	11	India	11	Canada
12	Australia	12	Australia	12	Russia
13	India	13	South Korea	13	South Korea
14	Russia	14	Russia	14	Australia
15	Mexico	15	Mexico	15	Turkey
16	Poland	16	Turkey	16	Mexico
17	Belgium	17	Saudi Arabia	17	Saudi Arabia
18	Netherlands	18	Poland	18	Poland
19	Saudi Arabia	19	Switzerland	19	Indonesia
20	Switzerland	20	Belgium	20	Switzerland

Fonte: Institute Quintiles IMS.

Para melhor entendimento e avaliação dos valores movimentados no mercado brasileiro, abaixo segue gráfico do mercado farmacêutico em Bilhões no país:

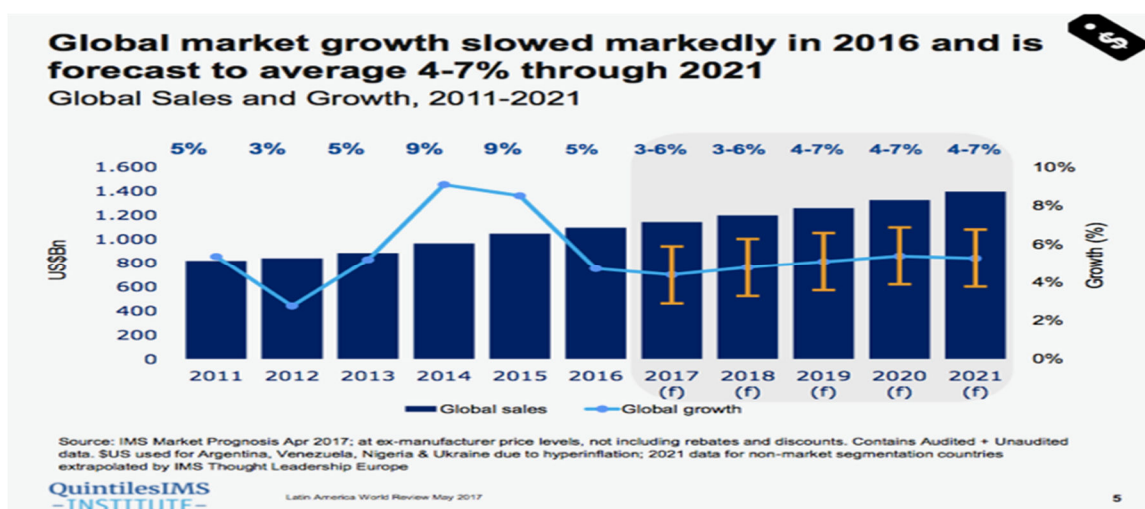
Figura 5 – Mercado farmacêutico brasileiro



Fonte: Institute Quintiles IMS.

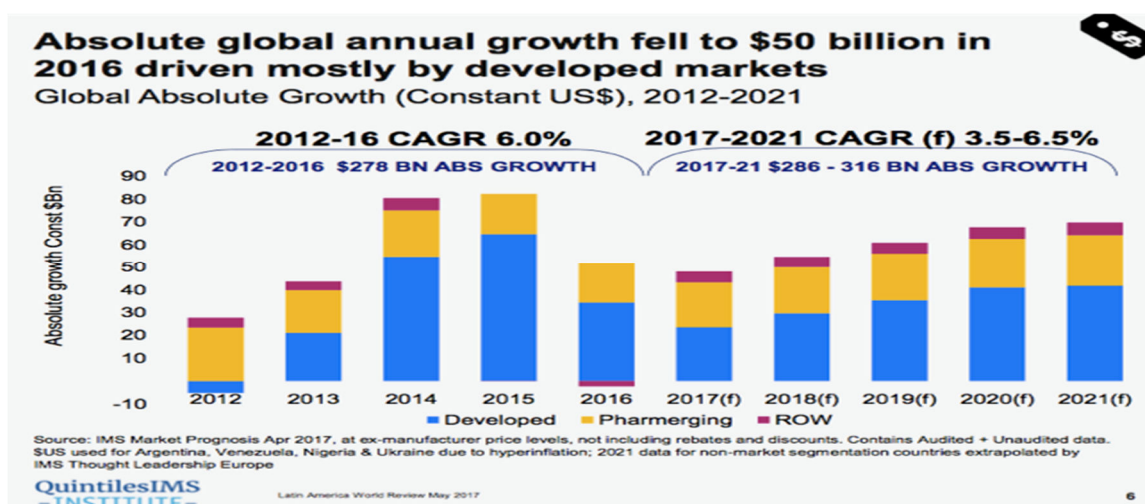
Vale ressaltar que esses números estão acima da média global de crescimento, como poderemos observar nas figuras abaixo que retratam as vendas globais e o crescimento anual do mercado:

Figura 6 – Marketing global



Fonte: Institute Quintiles IMS.

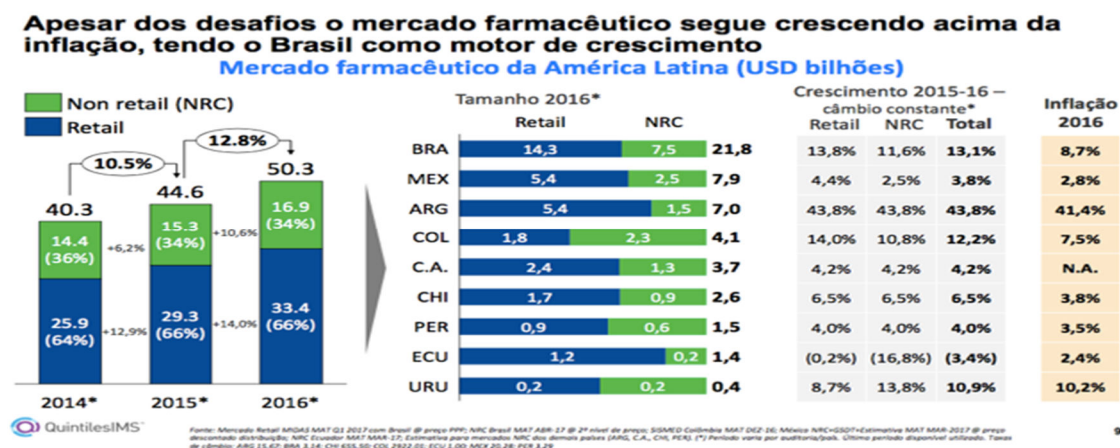
Figura 7 – Crescimento anual global



Fonte: Institute Quintiles IMS.

Mesmo com uma grande instabilidade política e econômica, que levou esse país a um número expressivo de desempregados e também ocasionou uma avalanche migrações entre planos *premium* para planos mais populares, além de todos os desafios do mercado farmacêutico, o Brasil segue alavancando o crescimento desse mercado na América Latina, conforme por ser visto na figura abaixo:

Figura 8 – Mercado farmacêutico da América Latina



Fonte: Institute Quintiles IMS.

Esse cenário, impulsionou o crescimento do número de distribuidores alocados em todo país e, atualmente esse canal vem sendo cada vez mais utilizado pelo produtor (indústria) com o intuito de dar maior celeridade as suas entregas, atingir um maior número de clientes finais, na tentativa de melhor atender e de fidelizar produtos através de serviços que ela não tem estrutura e nem expertise para prestar. Por outro lado, os hospitais, clínicas e centro diagnósticos, precisam reduzir seus custos com insumos, áreas de armazenagem e estocagem, podendo assim liberar mais espaço físico para atendimento de um maior número de clientes finais, que são os pacientes.

Diante desse contexto e com esse cenário favorável a Distribuição/Operação Logística, o mercado se torna cada vez mais exigente e imensamente competitivo. Desta forma, esse trabalho, mesmo com aumento da entrada de fundos internacionais de investimentos com grande volume de capital adquirindo operadores logísticos em todo o Brasil, ao final demonstrará que é possível, independentemente do tamanho da empresa, fidelizar marcas e clientes, e assim gerar resultados sustentáveis e duradouros, demonstrando e avaliando cada um dos fatores de sucesso que foram aplicados com o fim de agregar valor ao produto.

Para tal, utilizamos o Grupo CDM como caso de estudo, uma vez que esse grupo de empresas acredita que é possível um distribuidor/operador logístico atuar como veículo fidelizador da marca ao cliente final através de investimentos em inovação e uma prestação de serviços de qualidade adequada ao *core business* dos seus clientes finais, e ainda manter-se imensamente competitivo no mercado brasileiro.

1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Com atenção à motivação deste trabalho de mestrado, o seu objetivo final passará pela

apresentação de propostas visando definir a melhor estratégia para fidelização de clientes através da agregação de valor ao produto, com investimentos em inovação e prestação dos serviços adequada ao *core business* dos clientes finais, no segmento de distribuição de medicamentos e materiais hospitalares.

Tendo em vista alcançar este fim, seguiremos alguns objetivos específicos:

- Considerando o setor da distribuição de medicamentos, identificaremos quais os serviços associados com maior impacto na satisfação dos clientes que levaram à fidelização dos mesmos;
- Identificar que ações estratégicas têm vindo a ser seguidas no setor da distribuição de medicamentos e materiais hospitalares para agregar valor aos produtos, através de melhorias nos serviços associados a logística;
- Demonstrar a melhor estratégia para operadores desse mercado.

Assim sendo, este trabalho de mestrado, em gestão de empresas, apresentará propostas e estratégias que permitam melhorias na prestação dos serviços associados à distribuição de medicamentos e materiais, para hospitais, clínicas e centros diagnósticos.

1.5. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Questão da pesquisa será a seguinte: quais são as melhores estratégias e modelos de serviços para um distribuidor ou operador logístico agregar valor ao produto no intuito de gerar fidelizações de marcas e clientes?

1.6 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação será organizada e estruturada nos seguintes capítulos:

- Introdução: o contexto dessa dissertação foi introduzido contextualizado, e amplamente abordado o quanto é necessário para esse mercado que todo produto ou serviço nele empregado tenha alta qualidade, uma vez que o intuito salvar vidas;
- Motivação: o objetivo do estudo do caso e foi demonstrado e determinados quais são seus objetivos;
- Problemática da Investigação: aqui ficou claramente demonstrado a necessidade das empresas que trabalham com distribuição ou operação logística de medicamentos e matérias, em inovarem e traçarem estratégias para fidelização de clientes e marcas;
- Questões de Investigação: quais são as estratégias e serviços que agregam valor ao produto e geram fidelizações de marcas e clientes, que devem ser adotadas pelos distribuidores de medicamentos?
- Metodologia: estudo de caso descritivo com análise de dados quantitativos e qualitativos, através

de ferramentas e coletas já divulgadas;

- Revisão da literatura: revisão robusta que dar total sustentação a referido estudo e as análises as quais exploramos.
- Estudo de caso: avaliamos o posicionamento estratégico em que se encontrava a empresa, tanto internamente como externamente, e para isso utilizamos ferramentas como: Cinco Forças de Porter, Análise PESTEL, Análise SWOT e por avaliamos os resultados da implementação do TSM.
- Conclusões: resultados do estudo foram avaliados de forma estatística, ficando esse amplamente validado e, foram sugeridas estratégias vencedoras para fidelização de clientes e marcas para distribuição de medicamentos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo, primeiro veremos quais as principais diferenças entre produtos e serviços, de modo que possamos identifica-los com total precisão quando nos referirmos a esses, como também conceituaremos como é possível perceber a qualidade de um serviço ou um produto e, como essa está associada a satisfação do cliente.

Em seguida descreveremos a cadeia de valor no intuito de identificar quais as atividades que potencialmente agregam valor para os clientes e que gerem vantagem competitiva ao ponto de demonstrar diferenciação em relação a concorrência.

A próxima seção versa sobre logística na área de saúde, a qual pretendemos dar conceitos gerais e especificidade no seguimento de saúde. Em seguida abordaremos distribuição de medicamentos e materiais hospitalares, identificando os fatores principais que levam ao uso desses centros de distribuição. Por fim, concluiremos, em uma última seção, sobre que estratégias e tipos de distribuições possíveis temos no mercado hospitalar.

2.1 PRODUTOS E SERVIÇOS: QUE DIFERENÇAS?

Segundo Kotler (2000), produtos são produzidos para atender uma necessidade ou desejo de um cliente ou de um mercado. São essencialmente tangíveis, quando os classificam como intangíveis, é que nesse caso, o produto é literalmente o serviço.

Outras características que evidenciam a diferença relacionam-se com o facto dos serviços serem imperecíveis, inseparáveis e possuírem uma imensa variabilidade. Pois, um serviço prestado a um cliente na maioria das vezes não será o mesmo prestado ao outro cliente. Também segundo Kotler (1994:541), serviços são *“qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico”*. Zeithaml e Bitner (2000) ressaltam que os serviços podem também estar inseridos em empresas que trabalham ou produzem bem físicos e, não só essencialmente prestadoras de serviços.

Já o produto tem como características principais a tangibilidade, a transferência da propriedade, a perecibilidade, podem ser armazenados, tem prazo de validade, são produzidos em etapas diferentes e, tem uma mensuração simples por unidade de produto.

Dessa forma, vê-se claramente que a principal diferença entre produtos e serviços é a intangibilidade, pois o tempo e o esforço para prestar um determinado serviço são intangíveis, além de quando o serviço é prestado a propriedade do mesmo não é transferida para o consumidor final.

2.2 QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Quanto à qualidade de um serviço prestado, está e estará sempre associada à satisfação do cliente, e o resultado dessa combinação cria uma identificação entre a empresa e o cliente, que pode levar a uma fidelização. Segundo Sriwong (2004) satisfação deriva de uma determinada prestação de serviço, porém a qualidade é o resultado de todas as fases da transação. Já para Parasuraman et al. (1988) existem diferenças claras entre a qualidade do serviço e a satisfação do consumidor, uma vez que a satisfação está ligada a expectativa do consumidor de como seria atendido e o que efetivamente lhe foi prestado, a qualidade nada mais é que a comparação do serviço prestado e o que o consumidor esperava ter recebido. Portanto, pode existir em uma mesma transação consumidores satisfeitos com o serviço e que não percebem a qualidade do serviço prestado.

O que caracteriza de modo genérico a qualidade do produto é a adequação ao uso, ou seja, a sua finalidade. Porém essa característica pode ser de ordem tecnológica, psicológica, temporal, contratual ou ética (Juran, 1974, p 28). Para o consumidor ela está diretamente ligada a necessidade dele e o desempenho do produto, já para o fabricante está na atividade pelo qual o produto foi projetado e o desempenho constatado do produto.

Neste contexto, as empresas buscam incansavelmente oferecer produtos de qualidade e com custos cada vez menores. Esse fato deve-se à exigência crescente dos consumidores, o que provoca uma necessidade da busca pela excelência da qualidade.

2.3 CADEIA DE VALOR

Nessa seção será necessário rever conceitos relacionados a cadeia de valor, pois essa através de uma série de atividades desempenhadas pela empresa, tem o intuito de satisfazer o cliente desde o fornecedor até a distribuição para o cliente final. Segundo Porter (Porter, 1989, p.31), a cadeia de valor afasta a empresa da sua atividade primária, para que entenda seus custos, os recursos disponíveis, e como poderá potencialmente se diferenciar. A empresa precisa desenvolver atividades que tragam satisfação e gerem valor que vá além dos custos dos produtos ou serviços. Porter (1990, p. 34), “uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica”.

Para Shank e Govindarajan, cadeia de valor em qualquer empresa ou setor, nada mais é que o somatório de atividades que agreguem valor desde dos fornecedores de matérias-primas básicas, componentes até distribuição do produto ao consumidor final. (Shank e Govindarajan, 1997, p.14).

Já Rocha e Borinelli, dilatam os conceitos de Porter e de Shank e Govindarajan, afirmando que a cadeia de valor é uma sequência de atividades originária dos recursos até o descarte do produto pelo último consumidor final (Rocha e Borinelli, 2007, p.149).

Portanto os gestores deverão identificar e organizar os processos, para que atendem as necessidades e gerem valor para os clientes, pois dessa forma irão diferenciar suas empresas das demais e, trazer vantagens completivas. Kaplan e Norton descrevem um modelo genérico de valor que pode auxiliar as empresas nos seus processos internos, conforme figura abaixo:

Figura 9: Modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: Kaplan e Norton, (1996a: 98).

Processo de Inovação: visa a criação de produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes. Esse deve ser construído observando os seguintes pontos: A necessidade do cliente, qual o mercado, desenvolvimento e entrega de produto e serviço que contenham benefícios procurados pelos clientes, tudo com intuito de atingir a satisfação e consequentemente a fidelização desses.

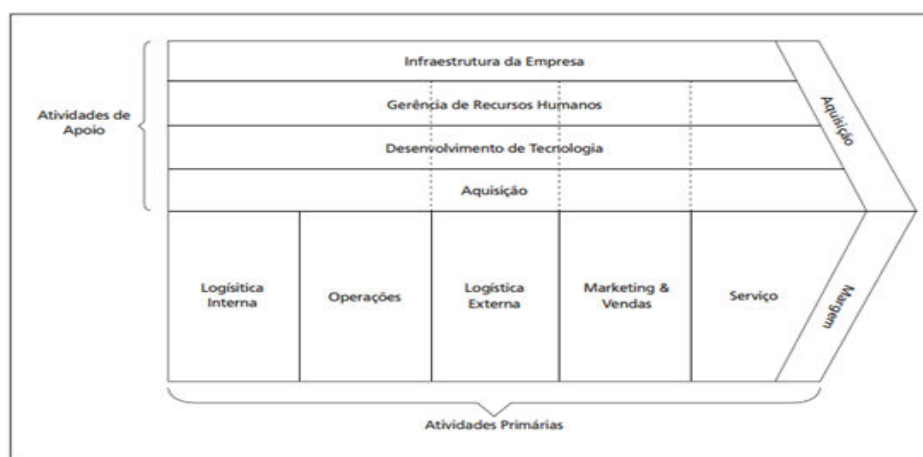
A definição de Inovação na maioria das vezes está associada a adoção de uma ideia ou comportamento, relativo a um produto, serviço, dispositivo, sistema, política ou programa, que é novo para a organização (Damanpour e Gopalakrishnan, 2001, p.47). Para sustentação da vantagem econômica, o processo de inovação pode ser o mais importante da organização. (Kaplan e Norton, 2004, p.159). Sem inovação, a presunção de valor da empresa, fica eventualmente limitada, ficando uma competição unicamente com base no preço (Kaplan e Norton 2004, p.139).

Processo operacional: está relacionado com a eficiência e eficácia na produção e entrega do produto/serviço. Processos Operacionais, segundo Kaplan (1997), é a onda curta da geração de valor de uma empresa. Esse tem início com a entrada de produtos e produção de bens e serviços e, vai até a entrega ao consumidor final. Também segundo Kaplan (2004), a escolha do ponto de início e término, determinada ao alcance desse processo e, tem o objetivo de reduzir esse ciclo.

Serviço pós-venda: é o serviço prestado ao consumidor final após a venda do produto. Os componentes de processo são: Logística externa, treinamento dos clientes para uso do produto, peças de reposição e conserto, consulta a clientes e processamento de pagamento. Esse processo pode ter parâmetros de tempo, qualidade e custo, que são aplicados nos processos operacionais.

Utilizaremos, no âmbito do trabalho, a cadeia de valor de Porter, pois ela nos permite identificar e caracterizar cada atividade. Segundo Porter (1990), os elementos ou atividades que formam a cadeia de valor, são divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades estão envolvidas na criação física, venda, manutenção, suporte do produto ou serviço. São subdivididas em cinco atividades, são elas: logística interna, operações, logística externa, Marketing e Vendas. Já as atividades de apoio, que sustentam as atividades de apoio e a si mesmas por meio do fornecimento de insumos (aquisição), desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura. Conforme figura abaixo:

Figura 10 – Cadeia de Valor



Fonte. Porter, 1990, p. 35.

Subdivisões das atividades de apoio:

Infraestrutura: são processos necessários para manutenção das operações diárias da empresa. Nesses estão as gestões gerais, administrativas, financeiras, contábil, fiscal, de qualidade, entre outras de mesmo condão.

Gestão de Recursos Humanos: responsável por recrutamento, desenvolvimento, retenção de talentos, política salarial e de benefícios dos colaboradores e gestores.

Desenvolvimento Tecnológico: responsável pela investigação, pesquisa e desenvolvimento, que dão suporte as atividades da cadeia de valor.

Aquisição: é toda atividade realizada para adquirir recursos/ insumos para desempenhar suas atividades.

Subdivisões das atividades primárias:

Logística Interna: está relacionado aos processos de recepção, controle de estoque e transporte.

Aqui é necessária uma excelente relação com os fornecedores, pois deriva a criação de valor.

Operações: envolve maquinários, manutenção de equipamento, montagem, testes e embalagens, ou seja, atividades que criam valor ao produto final, no intuito de vendê-los para os consumidores finais.

Logística Externa: são entregas de produtos ou serviços ao consumidor final, recall, armazenamento interno ou externo e distribuição.

Marketing e Vendas: são ações e processos utilizados, no intuito de convencer os consumidores finais a adquirirem produtos ou serviços.

Serviço: são os esforços que conservam ou dilatam a percepção de valor dos produtos e/ou serviços após a compra. Aqui são ações comuns a pós-vendas, como por exemplo: assistência ao cliente, consertos, instalação, treinamento e atualizações.

Essa dissertação está focada em uma subdivisão específica das atividades primárias: a Logística Externa. Conforme definido acima, a Logística Externa tem como objetivo criar valor no momento do armazenamento e entregas de produtos e serviços. Pois, o valor de qualquer produto ou serviço está na capacidade que esse tem de atender as expectativas, necessidades e prioridades dos clientes, pois essa agregação de valor fideliza o cliente. Por isso cada atividade será observada pelo pesquisador, pois a análise da cadeia requer seleção de fluxo de valor específico inicial e quais melhorias (Jones e Womack, 2002). Avaliaremos alguns casos de logística externa e seus resultados, pois esses estudos de casos são usados para desenvolver, apoiar, suscitar ou expandir novas teorias, como também examinar situações (McCutcheon e Meredith, 1993, p, 240-1).

2.4 LOGÍSTICA: CONCEITOS GERAIS

A logística não é simplesmente a distribuição física de um produto, mas sim um gerenciamento da cadeia de suprimentos que envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos quer sejam eles diretos ou reversos, gestão de estoque, armazenagem, transportes e gestão de compras. Portanto, a Gestão Logística procura gerir um conjunto de funções, com o objetivo de fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no local certo, no tempo certo e ao menor custo possível. Porém é essencial que o sistema logístico do operador seja imensamente flexível, para que seja possível a implementação de um produto ou serviço que

venham a ser solicitados pelo mercado ou pelo próprio cliente, de forma eficiente, na quantidade correta e no local onde clientes ou mercado as procurem (Carvalho & Ramos, 2009; Dias, 2005; Carvalho et al., 2010; Magalhães & Sousa, 2006; Goldsby & Martichenko, 2005).

Desta forma, é imprescindível a ordenação e organização dos processos simples, para que seja possível atender as complexidades crescentes do abastecimento. Por fim, a logística busca a simplificação da gestão dos cada vez mais complexos sistemas, nesse mercado cada vez mais dinâmico (Matias, 2008). Neste trabalho vamos nos ater a logística externa no mercado de distribuição de medicamentos e materiais hospitalares, uma vez que esse seguimento tem exigido, dos operadores logísticos, serviços mais sofisticados no intuito de atender as necessidades de fornecedores e clientes finais, mantendo dessa forma a competitividade dessas empresas, além de possibilitar a fidelização dos seus clientes.

Sendo o foco da dissertação na logística externa, e sendo o caso de estudo em análise pertencente ao setor da saúde, a seção seguinte será focada na revisão de conceitos relacionados com a Logística no setor da saúde.

2.5 LOGÍSTICA NA ÁREA DE SAÚDE

Com o crescimento da população mundial, o aumento expectativa de vida devido aos avanços da medicina, tanto no campo tecnológico quanto na descoberta de novas drogas, os hospitais, clínicas e centros diagnósticos têm sofrido com a necessidade constante de mais espaço físico, aquisição de drogas com alto valor agregado e de novos equipamentos com alta tecnologia, para atender toda demanda dos pacientes que procuram diariamente o atendimento dessas unidades de saúde.

Diante desse cenário, cresceu ainda mais a necessidade de adquirir produtos de qualidade, porém com o menor preço possível e, principalmente reduzir custos com estoques e armazenamento. O que os remete a busca constante pelo estoque *just in time*, diminuindo assim o capital imobilizado para esse fim e, proporcionando uma redução das áreas destinadas para estoques, que devem ser utilizadas na sua atividade fim, que nada mais é que a prestação de serviços de saúde ao paciente. Segundo Dias (2005), o *JIT* é essencialmente um conceito designado por *pull*, que só existirá uma movimentação de produtos, quer seja na produção, transporte ou compra, na hora exata que o cliente fizer o pedido, portanto quem dará início a qualquer movimentação será o efetivo pedido do cliente.

Esse *modus operandi* elimina a necessidade de grandes estoques, consequentemente menos área para armazenamento, o que proporciona uma redução de custos decorrentes dessa prática e, o aumento de áreas destinadas a prestação de serviços inerente a atividade principal

dessas empresas, além de uma oxigenação no fluxo de caixa devido a uma redução no capital investido para construção e manutenção de estoques. Porém, para atingir tal benefício, não basta uma boa plataforma de compras ou um bom operador logístico local, pois o que eles precisam são de operadores que consigam entender o seu *core business* e ofereçam serviços que possibilitem uma maior qualidade de gestão e uma considerável redução de custo total, que não precisa ser necessariamente uma menor oferta de preço de um determinado produto.

Neste contexto, apesar de ser para qualquer empresa uma questão de sobrevivência, a gestão racional e planejada dos estoques no intuito de preservar sua competitividade, tornou-se crucial em função do alto custo gerado pela complexidade da atividade e também pela escassez dos recursos que se reflete tanto no setor público quanto no privado (Porter e Teisberg, 2007).

Diante dessa complexidade é imprescindível uma boa gestão de qualidade, um processo célere e organizado na farmácia dessas instituições, para que seja possível administrar a imensa quantidade de produtos necessários a esses ambientes, uma vez que os materiais e medicamentos são os principais componentes dos custos e, estão ligados diretamente aos quesitos de excelência para atendimento de seus clientes finais e diminuição dos custos operacionais.

Nesse diapasão, para que seja possível atingir a gestão desejada, é de fundamental importância que os hospitais, clínicas e centros diagnósticos transfiram para o operador logístico a obrigação de manter estoques de segurança, visando o atendimento das suas necessidades, passando este último também a desempenhar uma função de armazenamento, estocagem e ressuprimento dos insumos que serão utilizados pelos clientes dessas instituições, sem prejuízo de entregar no tempo, prazo e preço certo. Ou seja, o distribuidor ou operador logístico de medicamentos e materiais hospitalares, além de efetuar todas as premissas da logística externa, terá que oferecer o serviço de uma gestão compartilhada de estoque, onde, de forma transparente, ele consiga entender a demanda histórica do seu cliente e, através de contrato, se comprometer a armazená-la e entregá-la de forma fracionada, no tempo, lugar acordado e com o preço certo.

Diante desse desafio, a distribuição de medicamentos e materiais tem que continuamente inovar tanto na prestação de serviços como na criação de ferramentas que permitam atender com excelência o seu cliente final.

2.5.1 DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS E MATERIAIS HOSPITALARES

Distribuir materiais hospitalares e medicamentos é um ato que não só requer excelência na gestão da logística, mas um profundo entendimento da responsabilidade social e, apesar de

paradoxal, humana que essa empresa tem a obrigação de respeitar. É uma atividade que vai além de um simples ato de efetuar a logística necessária ao ambiente ambulatorial ou hospitalar, uma vez que essa complexidade começa com o produto que será entregue aos hospitais, clínicas ou centros diagnósticos, pois esses irão ser administrados nos pacientes que estão extremamente necessitados de restabelecer sua saúde ou salvasse de um mal momentâneo ao qual foi acometido, então, uma simples falta ou atraso na entrega de um medicamento pode agravar o estado do enfermo ou até mesmo leva-lo a óbito.

Nesse contexto, é condição *si ne qua non* que os operadores tenham excelência na gestão dos seus estoques, para atendimento imediato das necessidades dos seus clientes, pois sem isso além de não entregarem o mínimo esperado para atividade, ainda podem comprometer vidas de crianças, homens e mulheres que estão necessitando desses produtos. Não fosse isso o bastante, os medicamentos e materiais possuem validade relativamente curta e precisam ser armazenados em temperaturas que variam de 2 a 8 ou de 15 a 25 graus dependendo do princípio ativo, transportados em veículos refrigerados, além de possuírem um alto custo de aquisição, armazenamento e estocagem.

Mesmo diante de tanta complexidade nesse tipo de logística, trata-se de um mercado extremamente competitivo e disputado por grandes grupos comerciais. Fato esse que os leva a necessidade de oferecer serviços atrelados ao produto que distribuem, no intuito de agregar valor ao produto e fidelizar clientes, para se manter competitivo no mercado em que atuam. Portanto, o fato acima narrado e o processo acima citado no subitem 2.1, nos remete inevitavelmente a servitização, termo que ficou evidenciado por Vandermerwe e Rada (1988). Essa prática tem como objetivo agregar serviços a proposta de uma atividade fim e, dessa forma agregar valor ao produto (BAINES et al., 2009; VANDERMERWE; RADA, 1988), ou seja, nada mais é que adição de serviços ao produto. Segundo Lewis, Portioli Staudacher e Slack (2004) "Qualquer estratégia que visa mudar a maneira na qual um produto e funcionalidade é entregue aos seus mercados ". Para Ward e Graves (2005) "O aumento da gama de serviços oferecidos por um fabricante". Já para Ren e Gregory (2007) "uma mudança de processo nas empresas de manufatura abraçando a orientação para o serviço e / ou desenvolver mais e melhores serviços, com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente, atingir competitiva vantagens e melhorar o desempenho da empresa "

Apesar de ter sido cunhada para empresas manufatureiras, a servitização vem sendo utilizada por empresas de diversos seguimentos e atividades econômicas, no intuito de se tornarem mais competitivas, porém para que essa vantagem seja realmente percebida é preciso que se esteja focado nos clientes e, dessa forma oferecer pacotes que contemplam serviços,

produtos, suporte, conhecimento e autosserviço que agreguem valor ao produto (Vandermerwe; Rada, 1988). Desta forma, as organizações demonstram que estão inovando, para criar valor mútuo e deixando de simplesmente vender o produto para vender um pacote que contemplem produtos e serviços necessário a atividade fim dos seus clientes.

Segundo Aguiar et al. (2012), os distribuidores de medicamentos que nos próximos 10 anos não aperfeiçoarem o seu modelo de negócio através de inovação quer seja ela tecnológica ou de estratégia voltada a satisfação dos seus clientes e, que não tiverem plataformas logísticas eficientes, terão que mudar sua atividade ou sofrerão drástica redução na carteira de clientes e consequentemente no volume de negócios.

Segundo Moura (2000), a atividade fim dos CDs é a de oferecer melhores níveis de serviço ao cliente, através da redução do tempo de ressurgimento, disponibilizar produtos próximo ao ponto de venda, e está geograficamente bem distribuído dentro do mercado consumidor, entregando dessa forma pedidos de forma mais célere.

De acordo com Hill (2003), os fatores principais que levam ao uso dos Centros de Distribuição são basicamente:

- Redução do *lead time*;
- Desempenho nas entregas;
- Localização geográfica;
- Melhoria no nível de serviço;
- Redução dos custos logísticos;
- Aumento do *market share*;
- Novo patamar de competitividade.

De acordo com Drucker (2002), “a logística é a última fronteira na busca de vantagem competitiva real, portanto, o operador logístico possibilita a atuação em novos mercados, consequentemente um aumento no *market share* e, dessa forma participar de maneira sustentável em um mercado cada vez mais competitivo”.

Contudo, diante da realidade do mercado farmacêutico, principalmente o hospitalar, mesmo tendo expressivas vantagens, conforme a definição acima citada, os distribuidores/operadores que não estiverem dispostos a agregar serviços que atendam às necessidades atuais dos seus clientes, agregando assim valor ao produto, mesmo possuindo uma grande infraestrutura, muita capilaridade e uma excelente situação financeira, não serão os preferências no momento do ressurgimento dos seus clientes finais, ou seja, hospitais, clínicas e centros diagnósticos. Desta forma, esses distribuidores terão de gerar valor agregado para os

consumidores, para que tenham efetivamente vantagem competitiva.

Desta forma, considera-se necessário que os operadores logísticos/ distribuidores de medicamentos e materiais hospitalares, adiram ao processo de servitização oferecendo pacotes robustos de produtos e serviços que atendam às necessidades dos seus clientes, agregando assim valor ao produto e uma diferenciação que os tornaram ainda mais competitivos.

Este procedimento de sistemas de produto-serviço tem na literatura o entendimento de transição entre o produto puro e a oferta pura de serviços (Smith; Maull; NG, 2014). Vale ressaltar que na literatura existem outras definições semelhantes a servitização, por exemplo: para Eloranta e Turunen (2015), o oferecimento de soluções com produto e serviço, para o consumidor, chama-se de “*service infusion*”.

Por fim, mesmo com entrada nesse mercado de grandes fundos de investimentos de capital estrangeiro, adquirindo o maior número de empresas possível, visando uma maior capilarização dos serviços e um maior volume de vendas de produtos no intuito de levar esse mercado para uma economia de escala, se eles não tiverem gestão flexível e forem capazes de entender o *core business* dos seus clientes verificando assim qual serviço agregaria valor ao produto para que seja possível fidelizá-los, e um pacote de serviços e produtos que tragam soluções para complexa gestão de um serviço hospitalar, não terão e nem serão de longe o distribuidor preferencial para o ressuprimento dessa carteira de clientes.

Vale ainda ressaltar que servitização, pela proximidade e semelhança com terceirização, produto-serviço, pode estar sujeita a interpretações deferentes (Jiang; Li; Zhang, 2009). Porém, a servitização está ligada a inovação nos processos de uma empresa visando o aumento da criação de valor por meio da mudança da forma de vender, passando ao invés de vender só produtos, vender produto-serviço agregando valor ao uso (NEELY, 2009).

2.6 ESTRATÉGIAS E TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO

É fundamentalmente necessário que se avalie as características do mercado e principalmente do produto que será distribuído, para só então definir com clareza a modalidade mais adequada para aquele seguimento em que se deseja atuar. Segundo Kapoor, K.; Kansal (2004) existem 4 tipos ou modalidades de distribuição, são elas:

I) Distribuição Extensiva – esse tipo é utilizado para alcançar uma maior quantidade de pontos de venda e, tem um canal de distribuição longo. Normalmente é adotado por empresas com muitos vendedores e excelente organização comercial. Nessa modalidade você busca atingir o maior número possível de consumidores. Por outro lado, tem um elevado custo e pode haver perda da gestão sobre o canal de vendas.

II) Distribuição Intensiva – esse tipo tem muita similaridade com a distribuição extensiva, pelo fato de precisar de canais mais longos, ter como objetivo atingir o maior número de consumidores, como por exemplo, na distribuição de cigarros, bebidas, produtos básicos de alimentação e bens de conveniência. Também utilizada como complemento à modalidade de distribuição seletiva. Esse tipo de distribuição é aplicado em produtos de baixo custo e muita demanda, ou seja, vendidos intensivamente e pela conveniência do cliente, por isso precisam estar no maior número de locais possíveis.

III) Distribuição Seletiva – esse tipo, o fabricante seleciona alguns distribuidores que possuam uma combinação de fatores como por exemplo: habilidades específicas no seguimento, ações organizadas, inovação na estocagem, armazenamento, localização geográfica e, que possam gerar demanda através de sua infraestrutura e força de vendas, tudo em uma só empresa. Para que isso seja possível é necessário que o fabricante conceda a exclusividade de um produto em determinado cliente ou território, exigindo do distribuidor que não distribua produto similar aquele que deu origem a exclusividade. Trata-se de uma seletividade de escolha de distribuidores disponíveis na região, que leva em consideração a capacidade que eles têm de atender a necessidade do produto e do cliente que se deseja atingir, reputação e carteira de clientes. Vale ressaltar que se trata de uma modalidade que permite ao produtor um maior controle, melhor relacionamento com custos muito menores que a distribuição extensiva ou intensiva.

IV) Distribuição Exclusiva – esse tipo é utilizado quando os produtores escolhem seus distribuidores e lhes concede a exclusividade de seus produtos. Natureza do negócio requer valorização do produto e sobre o nível de serviço oferecido. Normalmente esses produtos tem um ticket médio alto e requer grande investimento em estoque e instalações específicas. Vale ressaltar que nessa modalidade é de fundamental importância a lealdade do distribuidor e um elevado controle sobre a atividade. Podemos citar como exemplo dessa modalidade as concessionárias de automóveis.

Para a distribuição de medicamentos e materiais hospitalares, só dois tipos de modalidades são utilizados, devido às necessidades e particularidades do segmento, neste sentido, esta distribuição se dará por exclusividade ou por seletividade. Segundo Dias et al, (2003, p. 217), distribuição seletiva se aplica quando a imagem do produto, do ponto de venda deve ser compatível com o que se pretende fixar do produto e, quando o distribuidor acrescenta serviços a logística do produto, possuem força de vendas qualificadas. Essa distribuição é recomendada para bens de médio e alto valor agregado. Já a distribuição exclusiva, segundo Las Casas (2005, p.255), se dá quando os fornecedores nomeiam os distribuidores para revender

de forma exclusiva seus produtos. Nesse tipo de distribuição, fica claro a intenção dos fornecedores, de não popularizar seus produtos. Portanto, essas modalidades se identificam com alguns medicamentos e materiais hospitalares.

2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Os três níveis de planejamento existente são: estratégico, tático e operacional, estes três níveis funcionam em conjunto e na seguinte ordem: estratégia, tática e operação. Esses níveis são muito bem definidos por Oliveira (2006) da seguinte forma: “Planejamento Estratégico: engloba a empresa como um todo, tendo como responsabilidades principais à formulação de objetivos, ao caminho a ser seguido no planejamento, levando em consideração o seu ambiente interno e externo. Planejamento Tático: é feito em alguma parte da empresa, e não ela como um todo, tendo como objetivo a utilização de recursos disponíveis e é geralmente um planejamento de curto prazo. Planejamento Operacional: é a formalização do planejamento estratégico através de documentos escritos”. Dessa forma, é possível planejar estrategicamente utilizando recursos já disponíveis de uma forma mais eficiente, e aumentar consideravelmente a produtividade das empresas.

Com implantação desse processo, fundamental para uma empresa, é possível formular e Implementar estratégias, para alcançar as metas e objetivos definidos, e ainda reavaliar valores, visão e missão, além de avaliar os ambientes externos, oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

2.8 ANÁLISE *SWOT*

Fernandes e Berton (2005, p. 139) afirmam que a análise SWOT “confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa”. Nesse ponto, desse trabalho de mestrado, foi fundamental recorremos a duas ferramentas que representaram o ponto de partida para construção da matriz *SWOT*. A primeira delas será “As Cinco Forças de Porter” trata-se de uma das análises mais utilizadas que tem como objetivo demonstrar a atratividade do mercado, deixar claro como cada um dos envolvidos influenciam positivamente ou negativamente no negócio e, analisar a concorrência entre empresas. Essas forças devem ser detalhadamente avaliadas para tomada de uma decisão ou construção de uma estratégia eficaz, são elas: rivalidade entre os concorrentes, o poder da negociação dos fornecedores, o poder da

negociação dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos.

A segunda ferramenta será uma análise *PESTL*, que nada mais é que uma ferramenta que visa a compreensão dos processos do ambiente macroeconómico de uma empresa. Essa ferramenta nos permite uma análise de fatores Políticos, Económicos, Sociais, tecnológicos e Legais, que compõem o ambiente externo a empresa. Efetuado esse levantamento, vamos determinar quais desses fatores podem ser uma oportunidade ou ameaças e, classifica-los em uma análise *SWOT*.

A análise *SWOT* é uma ferramenta de imensa utilidade na criação e organização do planeamento estratégico de qualquer empresa ou corporação. Pois, através dessa análise podemos identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, ajudando de sobremaneira no melhoramento do desempenho das organizações. Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. Na matriz *SWOT*, podemos avaliar no ambiente interno de uma empresa, os seguintes cenários:

- 1) Força – nessa é possível identificar, de uma corporação, o que ou qual característica é a determinante da sua competitividade;
- 2) Fraqueza – identificação da carência ou característica intrínseca negativa, que diminuem a competitividade ou deixa a empresa em desvantagens comparado aos seus concorrentes.

De posse dessa avaliação interna, é possível verificar quais são as ameaças e oportunidades que teremos de enfrentar ou usufruir, do mercado em que a empresa está inserida. Dessa forma, podemos traçar uma estratégia para que os pontos fortes superem os pontos fracos, tornando, assim, essa empresa competitiva.

Por fim, sabemos que as crises e instabilidade econômica exigem ainda mais prudência e uma boa estratégia das corporações, então essas ações se tornaram imprescindíveis a qualquer negócio e em qualquer lugar do mundo, ensejando uma necessidade de uma análise profunda da empresa e do mercado em que ela está inserida.

2.9 TOTAL SERVICE MANAGEMENT/ TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Tendo em vista a proposta de melhorias ao nível desta distribuição, utilizamos algumas ferramentas de gerenciamento de serviços. O Lean, conceito que nasceu na fabricante japonesa *Toyota Motor Corporation* (Hines et al, 2004; Womack et al, 1990), dentre o seu projeto de gerenciamento estão o conceito Just-in-time (*JIT*), o método Kanban e um altíssimo nível de soluções de problemas. O gerenciamento de produção Lean tem foco na criação de valor para

o consumidor final com a menor perda de processos e, as mudanças realizadas com esse conceito tem provocado efeitos imensamente positivos, como por exemplo: redução no tempo de execução do serviço, rotinas de trabalhos melhoradas, trabalho em equipe, capacitação, além de melhorias na qualidade dos serviços e custos mais baixos (McPherson e Mitchell, 2005, Swank, 2003, Womack e Jones, 1996, 2003, Motwani, 2003, Zayko e Broughman, 1997).

Alguns autores descrevem que o Lean está fundamentado em cinco princípios, são eles: identificação do valor do cliente, gestão de fluxo de valor, desenvolvimento de uma produção de fluxo, o uso das técnicas de “puxar”, e o esforço para a perfeição. Segundo Hines et al (2004) resumidamente a evolução do conceito está no foco dado a qualidade no início dos anos 90, para o valor do cliente a partir de 2000. Nos últimos anos, a discussão sobre a produção Lean também inclui relação aos Seis Sigmas e ao TQM (Dahlgaard e Park Dahlgaard, 2006, Liker, 2004; Breyfogle e Salveker, 2004). Total Quality Management (TQM) é uma ferramenta de gestão integrada que se adequa a distintas obrigações para servir de base para melhorias de todas as atividades, ou seja é a busca da qualidade em todos os níveis organizacional.

As 7(sete) ferramentas tradicionais de TQM, também chamadas as sete antigas, as sete primeiras ou as sete ferramentas básicas, que foram desenvolvidas anteriormente por Kairu Ishikawa, São um conjunto de técnicas gráficas identificadas como sendo mais úteis na resolução de problemas de qualidade. Elas são chamadas básicas porque são adequadas para pessoas com pouco treinamento formal em estatística, e porque elas podem ser usadas para resolver a grande maioria das questões relacionadas a qualidade.

As sete ferramentas básicas são:

- Diagrama de causa e efeito;
- Folha de verificação;
- Carta de controle;
- Histograma;
- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de dispersão;
- Fluxograma.

Quanto à Qualidade:

- Satisfação do cliente;
- Orientação ao cliente;
- Requisitos funcionais do produto;
- Especificação do produto;

- Parâmetros dos processos.

Quanto a Gestão:

- Direção efetiva, monitoramento e controle;
- Melhoria contínua;
- Compromisso executivo;
- Bem planejado e tomadas de decisões efetivas;
- Empoderamento dos empregados.

Abaixo um quadro onde pode-se facilmente observar como um efetivo TQM pode mudar a situação de processos, qualidade e de valores.

Tabela 1 – TQM

DE	PARA
Orientação por resultado	Orientação ao processo
Personalizado	Processo conduzido
Produção orientada	Centrado ao cliente
Condução do proprietário	Condução pelos valores
Foco interno	Foco no Stakeholders
Fazer dinheiro	Reputação
Imitação	Inovação/melhoria
Tática orientada	Orientado pela estratégia
Expansão	Criação
Motivação através do medo e lealdade	Motivação através de visão compartilhada
“É problema deles” atitude	Prestação de contas de todos os problemas
“Nós sempre fizemos assim”	“Vamos melhorar para atender ao cliente”
Decisões baseadas em suposições julgamentos subjetivos	Decisões baseadas em dados e fatos

Fonte: KIRAN, D.R...2017. Total quality management: Key concepts and case studies. United Kingdom: Elsevier.

Com os inúmeros benefícios e aumento da competitividade à indústria automotiva, chamaram a atenção do setor de serviços que adaptou os conceitos do lean thinking (Wormack & Jones, 2005a; Bower & Youngdahl, 1998). Em recentes estudos ficou demonstrado que essas técnicas estão sendo largamente utilizadas em serviços, principalmente nos serviços de saúde (IHI, 2005). Portanto, utilizamos nesse trabalho umas das ferramentas do conceito Lean, que será TSM, esse método é totalmente dedicado à eliminação de desperdício nas áreas de serviços e equipes de suporte. “Total Service Management nada mais é que uma adaptação das ferramentas do TPM (Total Productive Maintenance) que é uma ferramenta que procura a excelência produtiva e é mais utilizada em empresas com processos produtivos contínuos

[TPMa]. Nas áreas dos Serviços, nomeadamente na Banca, Educação, Governo, Saúde, Seguros, etc.”

A aplicação do TSM tem como objetivo a otimização do fluxo do processo, através da automação low cost, da normalização do trabalho de escritório e do mapeamento do workflow; da otimização da qualidade dos processos através do auto qualidade, Kobetsu Kaizen e da otimização da gestão de processos através do planeamento do trabalho e dos recursos utilizados e, ainda, da gestão de arquivos e stocks [Kaizen, 2015; TSMA].

Conforme descrito acima a finalidade da *TSM* está na entrega da qualidade de serviços e a qualidade dessa entrega, pois também deve se verificar se a empresa está entregando no prazo que o cliente deseja, como também se esses processos estão livres de desperdício de recursos.

Em “*Rethinking Lean Service*”, Seddon e O’Donovan (2009) defendem uma cuidadosa adaptação ferramentas *Lean* à área de serviços, procurando identificar nesse setor o valor e as falhas. O valor seria a “razão da atividade das empresas, e a procura pelas empresas dos clientes que desejem valor”. Já falhas, são os serviços que não correspondem as expectativas dos clientes e originam pedidos de correção, que significa retrabalho. Essas identificações demonstram um potencial de melhoria na qualidade de serviço e uma possibilidade de redução de custos, sejam eles de pessoas, espaço ou material. Com isso, podemos levar a empresa para um patamar onde a excelência que é a palavra de ordem.

A importância da indústria de serviços está aumentando exponencialmente na economia local e internacional. Durante os últimos 20 anos, a contribuição da indústria de serviços para o Produto Interno Bruto tem aumentado significativamente (STI, 2008).

Essa mudança causa uma maior concorrência nos mercados locais e globais, determinando a importância da inovação no serviço como uma fonte chave que apoia o crescimento e o desenvolvimento das empresas.

Embora muitos estudos tenham mostrado que quase dois terços das empresas que implementaram o TQM não alcançaram nenhum resultado (David and Strang, 2006; Miller et al., 2009; Rich, 2008) alguns autores argumentam fortemente que a medição do desempenho é uma das dimensões mais importantes do seu sucesso (Brah et al., 2002; Chang, 2006; Kaynak, 2003; Taylor e Wright, 2006). Uma medição imprópria desse desempenho pode levar a uma nociva interpretação do TQM e se tornar uma barreira para a implementação (Chang, 2006).

À luz desses resultados, é necessário investigar mais profundamente a relação entre práticas TQM e desempenho de uma perspectiva de qualidade (Talit et.al., 2013).

Em um novo contexto de economia e excelência empresarial, o TSM (Total Service

Management), se tornou elemento fundamental na fundação e no aumento da vantagem competitiva (Abrunhosa & Moura E Sá, 2008; Hurmelinna-Laukkanen, Sainio, & Jauhiainen, 2008; Mushtaq, Peng, & Lin, 2011).

Porém, dentro da literatura existente, não foi citada uma prática TQM específica para alcançar a qualidade e inovação em organizações de serviços. A maioria dos estudos utilizou diferentes conjuntos de práticas TQM para analisar seu impacto, tais como (Abrunhosa & Moura E Sá, 2008) que examinaram cada autonomia, consulta, apoiando práticas de gestão de pessoas e comunicação. Enquanto Satish e Srinivasan (2009) examinaram liderança, planejamento estratégico, foco de clientes e mercado, informações e análise de foco em recursos humanos, gerenciamento de processos, parceria de fornecedores e resultados comerciais.

Contudo, até agora, nenhum desses estudos visou o vínculo entre práticas TQM com todos os diferentes tipos de inovações nas indústrias de serviços. Assim, uma questão emerge da literatura existente: Existem práticas TQM/TSM específicas que têm mais influência na inovação nas organizações de serviços?

Segundo (Lenka, et al., 2010; Talib, Rahman & Qureshi, 2011; Talib, et al., 2012) as organizações de serviços empregam aspectos menos difíceis das práticas de TQM, como informações e análises e controle de processos estatísticos. Eles transmitem mais o julgamento "clientes" sobre a qualidade dos serviços.

O serviço ao cliente tornou-se um componente distinto dos setores de produtos e serviços. E com os desenvolvimentos em tecnologia da informação muitos clientes solicitam algo inovador e que atenda especificamente a sua necessidade (Gupta et.al.,2005). Como resultado, muitas organizações estão continuamente prestando atenção para melhorar a qualidade do serviço. Em algumas indústrias essa "qualidade do serviço" é considerada mais importante do que a "qualidade do produto" (Ghobadian et al., 1994, p. 43).

Como visto acima, muito se tem estudado sobre a implementação do TQM/TSM e seu uso nas indústrias e serviços, porém, nenhum se refere ao uso do conjunto dessas ferramentas para o serviço de distribuição ou operação logística de medicamentos. Dito isto, o presente trabalho pretende acrescentar na literatura essa lacuna supracitada.

2.10 RESUMO

A revisão da literatura nos trouxe uma enorme contribuição acadêmica de todos os subitens acima descritos, pois não existe estudo que aborde diretamente a infusão de serviços ou formas de se agregar valor ao produto final em distribuição de medicamentos e materiais. Como também nos foi possível entender muito bem o que é produto e serviço, quanto que a

infusão de serviços ao produto pode gerar excelentes resultados, como fazer e a importância de agregar valor ao produto, entendemos os desafios da logística e especificamente a complexidade de se prestar esse serviço na área de saúde, revisamos os tipos de distribuição e os desafios de efetuar distribuição de medicamentos e materiais, tudo muito bem detalhado, destacado e referenciado neste capítulo.

Verificamos o quanto é importante a utilização de um bom planejamento estratégico e quais ferramentas devem ser utilizadas para avaliar o ambiente interno e externo de uma empresa. Em seguida, observamos a relevância da metodologia Lean, em particular do TQM, e como esse método vem ganhando força na área de serviços através especificamente do TSM.

Ficou evidente que para atingimento do objetivo deste estudo de caso, será de fundamental importância a aplicação das diversas ferramentas aqui referenciadas e revisadas, tal como já efetuado por outros autores.

Por fim, com foco em distribuição de medicamentos e materiais hospitalares, como ainda não encontramos na literatura e muito menos no mercado, empresas que atuem nesse segmento efetuando infusão de serviços ou utilizando o TSM, em busca do melhoramento dos seus processos e a consequente eliminação de desperdícios, no intuito de aumentar sua competitividade e prestar serviços de excelência para área de saúde, o que se traduz em uma lacuna na literatura que se destina a ser preenchido com esta dissertação.

3 METODOLOGIA

Para essa dissertação, e de acordo com Yin (2009) a metodologia aplicada baseia-se na análise de um estudo de caso no intuito de responder com coerência e muito assertividade a pergunta feita anteriormente: quais são as melhores estratégias e modelos de serviços para um distribuidor ou operador logístico agregar valor ao produto no intuito de gerar fidelizações de marcas e clientes? O que apoia a escolha desta metodologia de pesquisa é o uso de duas fontes de que são as observações diretas e entrevistas informais com as pessoas envolvidas na pesquisa (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989).

De acordo com Yin, temos 3 (três) estratégias para trabalhar casos de estudo, que são: descritiva, exploratória e explicativo (explanatory). Entendemos dessa forma responder a esse questionamento e ser o que melhor se aplica a esse estudo de caso, onde se seguem as referidas estratégias:

- Estratégia **Descritiva**, uma vez que se irá analisar quais ações foram implementadas e em que momento, e nesse caso efetuaremos a coleta de todas informações sobre o lapso temporal que elas ocorreram;
- Estratégia **Exploratória**, onde poderemos observar períodos antes e após a implementação do TSM, para que possamos observar a efetividade de como essa ferramenta impulsionou o Grupo CDM a alcançar resultados mais consistentes, e entrevistar clientes que estão recebendo esses serviços, verificando se houve agregação de valor ao produto e fidelização dos mesmos;
- Estratégia **Explicativa**, por meio de aplicação de uma minuciosa análise estatística no intuito de medirmos com precisão o benefício de cada estratégia aplicada ao caso concreto, e para isso tomamos como amostra os últimos 104 (cento e quatro) meses de faturamento desse grupo de empresas, ora estudado, afim de deixarmos claramente explicado os impactos das ações implantadas pelo CDM. Portanto, nesse estudo de caso, foram avaliados quais os fatores de sucesso que nortearam esses números, sejam eles impulsionados pela criação de um serviço ou de uma ferramenta inovadora.

Todos os dados acima foram recolhidos através de entrevistas informais com diretores responsáveis pelas áreas comerciais, administrativa e financeira do Grupo CDM, como também a leitura de documentos contábeis que comprovaram os faturamentos que nortearam nossa amostra e uma análise do planejamento estratégico desse grupo.

Dando sequência às etapas de pesquisa com o foco de atingir os objetivos dessa dissertação, passamos a avaliar o ambiente interno e externo em que esse grupo de empresas se

encontra e, para isso recorremos as ferramentas consagradas na literatura e habitualmente usadas em planejamento estratégico de empresas que são: **Cinco Forças de Porter**, onde podemos observar quem eram seus concorrentes atuais e potenciais, quais os produtos substitutos, além de avaliar o poder dos fornecedores e clientes, podendo dessa forma verificar quem são, quais as ameaças e quais seriam as reações possíveis, como também perceber que forças temos e podemos aproveitar para melhorar as fraquezas e o que podemos aprender com a concorrência. De posse dessas informações, efetuamos um levantamento de fatores macro ambientais para a atividade empresariais através de uma **Análise PESTEL**, onde foi possível descrever quais os ambientes políticos, econômico, social, tecnológico, ambientais e Legais que poderiam causar impactos e forças sobre o negócio em questão, aqui o objetivo seria perceber como se pode aproveitar as oportunidades do ambiente externo para melhorar as atividades identificadas anteriormente. Essa análise também teve sua coleta de dados na forma acima descrita e, com essa foi possível entendermos as oportunidades, ameaças, variáveis e justificativas dentro do contexto que nos permite essa análise. Após a conclusão dessa análise acima citada, e fazendo uso de toda a informação recolhida através na Análise PESTEL e das Cinco Forças de Porter, recorremos a **Análise SWOT**, que resulta na junção das duas análises anteriores, pois dessa forma poderíamos avaliar quais eram os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Esta análise permite-nos ainda entender todos os movimentos estratégicos que esse grupo de empresas vem tomando no decorrer dos anos aos quais debruçamos nosso estudo.

Em seguida, avaliamos através de entrevistas e resultados numéricos o período antes e após a implementação do **TSM**, para avaliarmos o impacto dessas ações nas rotinas processuais e no aumento do faturamento desse grupo de empresas.

Por fim, já totalmente inserido no contexto interno e externo em que essa empresa se encontra, podemos, através de uma análise estatística e temporal, definir todos os impactos e quantificar os resultados de cada movimento estratégico feito por esse grupo na tentativa de agregar valor ao produto e fidelizar clientes através da prestação serviços que realmente impactasse no *core business* dos seus clientes finais.

Concluída todas essas fases metodológicas, esse estudo que teve como intuito fornecer contributo para definir a melhor estratégia e serviços a serem aplicados nesse segmento como veículo fidelizador de marcas e clientes, pôde responder ao questionamento inicial proposto. Abaixo inserimos uma tabela onde poderá ser melhor observado a metodologia e método da investigação, como também a recolha de dados.

Tabela 2 - Etapas de implementação da pesquisa

Metodologia de Investigação
• Análise Descritiva • Análise Exploratória • Análise Explicativa
Método de Investigação
• Estudo de Caso - Grupo CDM
Método de Recolha de Dados
• Entrevistas informais dentro do Grupo CDM e seus principais clientes; • Observações diretas em todos os setores envolvidos no Grupo CDM como nos seus Clientes; • Consultas de documentações confidenciais; • Caracterização das forças internas e externas (ferramentas: 5 forças de Porter, PESTEL e SWOT); • Identificação do que valor para o cliente; • Identificação das estratégias potenciais do ponto de vista da empresa e do cliente; • Avaliação dos impactos das diferentes estratégias; • Modalidade de distribuição e portfólio de serviços; • Acompanhamento dos resultados da implementação do TSM; • Aplicação de uma análise estatística; • Conclusão

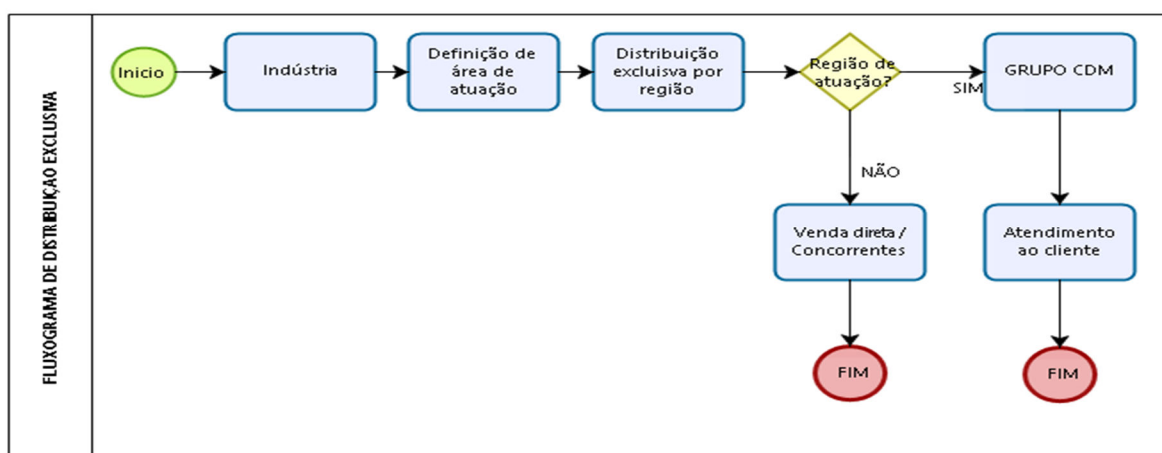
4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo CDM - Central Distribuidora de Medicamentos, é um de empresas familiar, de cotas limitadas, constituída em janeiro de 2006, na cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, geograficamente localizado no nordeste do Brasil. O início da sua atividade teve lugar no mês de maio do mesmo ano de sua fundação e, embora tenha sido fundada com o objetivo de distribuir medicamentos para o tratamento de doenças oncológicas, vem ao longo desse período diversificando seu portfólio a fim de atender as necessidades dos seus clientes.

Hoje, o Grupo CDM possui quatro centros de distribuição, que estão localizados no Norte e Nordeste do Brasil. Essa disposição se faz necessário pela imensa área geográfica dessa região, que compreende 16 estados, esses CD's estão estrategicamente alicerçados para que essa estrutura física possa possibilitar uma melhor logística de entrega de serviços exclusivos. Vale ressaltar que a modalidade de distribuição iniciada pelo grupo foi a de exclusividade, ou seja, a indústria definia a concessão de distribuir produtos em determinados clientes e regiões e estando dentro desse contexto o Grupo CDM poderia vender, caso contrário não poderia atender a área ou cliente, conforme será possível observar no fluxograma abaixo.

Figura 11 – Fluxograma de distribuição exclusiva

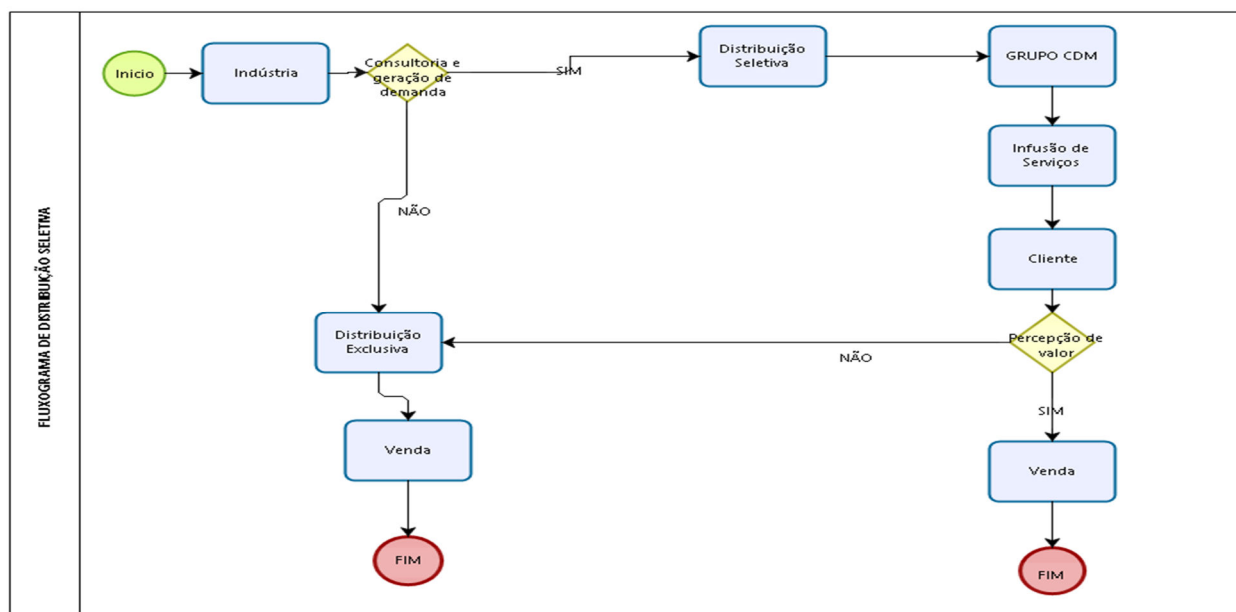


Fonte: Elaborado pelo autor

Em maio de 2010, após cisão com o Grupo Elfa empresa de detinha 50% das cotas do Grupo CDM, esse grupo investiu maciçamente na qualificação da sua equipe comercial e contratou consultores técnicos para geração de demanda e padronização de produtos, para que fosse possível a migração da modalidade de distribuição exclusiva para seletiva, pois através da concessão da indústria poderíamos inserir serviços, além de que nesse cenário é o cliente quem escolhe o distribuidor independente da região que ele está alocado. Abaixo um fluxograma que

melhor explica essa a distribuição seletiva, pois vejamos:

Figura 12 – Fluxograma de distribuição seletiva



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após o sucesso com a implantação da Operação Logística de Distribuição Seletiva adotada por esse grupo de empresas e, da certeza que a implementação de serviços que agregavam valor ao produto geravam fidelizações de clientes e marcas, era chegado o momento de desenhar sua identidade organizacional, para deixar claro o seu core business, aonde se pretendia chegar e quais as ações, metas e estratégias que o levariam até o seu objetivo. Diante desse contexto, o Grupo CDM contratou uma empresa de consultoria denominada Jazz Consultoria & Treinamentos, para dar assessoria e implementar o planejamento estratégico tático e operacional.

Diante desse diapasão, temos aqui a imposição de avaliarmos as Cinco forças de Porter, efetuar uma análise *Pestel* e assim partimos para uma análise *SWOT* no intuito de avaliar em qual posicionamento estratégico se encontra a empresa, ora estudada, tanto internamente como externamente, além de efetuarmos toda recolha de dados necessárias ao nosso estudo de caso.

4.2 MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS DO ESTUDO DE CASO

Foram efetuadas observações diretas e entrevistas informais dentro do Grupo CDM, para que pudéssemos entender perfeitamente o funcionamento de todas ferramentas utilizadas por esse grupo no intuito de prestar serviços de excelência ao seu cliente final, como

também acompanhar todos os processos de rotina implementados pela utilização do TSM dentro dos seus centros de distribuições. Também para dar mais fundamentação a essa dissertação, fizemos consultas a documentos confidenciais de grupo de empresas, pois, só assim perderíamos avaliar os impactos dessas ações e o quanto de retorno ela está trazendo em termos de faturamento e fidelizações aos clientes finais.

Da mesma forma conduzimos uma recolha de dados dentro de dois dos principais clientes, da região que esse grupo dispõe de centros de distribuições, efetuando observações diretas em todos os setores que recepcionam ou sejam impactos pelos serviços prestados pelo Grupo CDM, como também entrevistas informais com alta cúpula administrativa dessas instituições no intuito de verificar quais os benefícios que as ferramentas e os serviços inovadores prestados por esse grupo de empresa agregam valor ao produto e o que seria valor para esses clientes.

4.3. CARACTERIZAÇÃO DAS FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS

4.3.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As Cinco Forças de Porter é uma ferramenta que retrata a influência dos poderes dos concorrentes, dos potenciais concorrentes, dos produtos substitutos, dos fornecedores e dos clientes que pode determinar as ações de defesa às possíveis ameaças do mercado assim como oportunidades em mercados não explorados eficientemente, dessa forma, a ferramenta foi utilizada no caso concreto analisando anos de atuação da empresa no setor e fundamentada através das atuais demandas e fluxos de negócios.

Tabela 3 – Forças de Porter

#	Força	Quem são	Quais as ameaças	Quais as reações possíveis
F1	Concorrentes atuais	• Indústrias concorrente; • Distribuidores Regionais e Nacionais • Operadores logísticos • Distribuidores exclusivos	• Produtos exclusivos; • Melhor preço; • Custo ADM. Menor; • Maior poder de barganha; • Credenciamento dos concorrentes para atuar na nossa Região; • Melhor mix de produto.	• Serviços diferenciados; • Melhor qualidade nos serviços; • Pessoas mais qualificadas; • Trabalho técnico agregado aos produtos oferecidos; • Rapidez no atendimento; • Investimento em marketing.

F2	Concorrentes Potenciais	• Novos entrantes na Região; • Distribuidores Nacionais; • Indústrias novas no seguimento; • Novos concorrentes nacionais devido à expansão (Filial Norte).	• Copiar nosso modelo de serviços; • Produtos com qualidade igual ou superior; • Agressividade nos preços para conquista de mercado; • Assédio aos nossos clientes; • Diminuição de Market share; • Barreira regional de mercado (Norte)	• Bloqueio Fiscal; • Inovar em produtos e serviços; • Campanhas promocionais; • Contratos de longo prazo; • Fidelização de clientes; • Excelência nos serviços prestados; • Preços mais agressivos; • Buscar novos parceiros.
F3	Produtos substitutos	• Lançamentos das indústrias de referência; • Ingresso de novas apresentações; • Serviços especializados; • Fornecimentos pelos convênios.	• Substituição do produto no ponto de venda; • Mudança no modus operandi na prestação de serviços; • Diminuição no custo de aquisição dos clientes; • Substituição da distribuição seletiva pela má qualidade de serviços.	• Trabalho técnico de produtos e serviços oferecidos pelo Grupo CDM; • Aproximação com os convênios; • Mercado de medicamentos orais (Fortalecimento na indústria); • Aproximação com a indústria de referência; • Melhorar o valor percebido das marcas trabalhadas.
F4	Poder dos Fornecedores	• Indústrias; • Prestadores de serviços.	• Mudança da conta para o concorrente; • Diminuição das margens e rentabilidade; • Diminuição da qualidade do serviço; • Vendas diretas; • Redução da área de atuação pela indústria; • Alta participação total no faturamento do Grupo.	• Abrir novas indústrias; • Criar novos serviços para segurar margens; • Fazer contratos em grandes contas; • Qualificar força de vendas; • Frota própria; • Melhorar a qualidade dos prestadores de serviços; • Pulverizar vendas; • Aumentar poder de barganhar com conquistas de novas contas; • Comprar a cota de produtos estratégicos.
F5	Poder dos Clientes	• Instituições filantrópicas;	maioria dos clientes podem nos substituir por outro rapidamente, e mais,	• Lock in nos clientes • Acompanhar de forma permanente

		• Grupos de hospitais; • Grupos de saúde (Planos) • Clínicas com alta demanda; • Médicos proprietários e formadores de opinião; • Revendedores com mercado exclusivo; • Equipe de padronizações existentes nos clientes; • Prestadores de serviços (transportadoras)	destruir nossa imagem junto aos parceiros comerciais.	nossos clientes, levando inovação e prestação de serviços fazendo ver que nossa empresa tem excelência no que faz. • Policiar e ter presença junto aos clientes, para ser notado como um operador de confiança e apto para soluções inteligentes.
--	--	--	---	---

Fonte: Empresa – Grupo CDM.

4.3.2. CONCLUSÕES:

É possível concluir com a aplicação da ferramenta que a empresa, dentre as 5 Forças de Porter, possui maior suscetibilidade em relação ao poder dos clientes que exerce grande influência sobre o negócio uma vez que além da possibilidade de troca rápida para outro concorrente, possui também influência direta do poder dos fornecedores, que indiretamente influencia preço e pode diretamente se tornar em potencial concorrente.

É importante frisar que a empresa sofre influência de concorrentes diretos e muitas vezes indiretos, seja pela estratégia de achatamento de margens, capacidade de atendimento ou até mesmo produtos exclusivos o que demonstra a necessidade constante desse grupo de empresas inovar em serviços que criem uma relação de relacionamento sustentável e duradoura com o cliente.

Outro fato que podemos ver claramente é a necessidade do Grupo CDM criar constantemente ferramentas estratégicas para agir com objetividade em relação a produtos substitutos que venham sofrer alterações drástica de preços ou inovar em tecnologia alterando a penetração de seus produtos com melhor margem para o negócio.

4.3.3 ANÁLISE PESTEL

A Análise Pestel tem por fundamento princípios de marketing que são utilizados para rastrear o ambiente que a empresa atua, assim como no caso do Grupo CDM a capacidade e necessidade de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços para penetração e

retenção de clientes da base, assim como o aumento constante de carteira em suas regiões de atuação, buscando constantemente oportunidades de negócio.

Tabela 4 – Análise Pestel

ANÁLISE PESTEL			
Ambientes, Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambientais e Legais			
Importância		Fatores políticos	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
Operadores locais com crescimento considerável de demanda.	Diminuição da competitividade em estados onde não possuímos CD's	Impacto tributário - Emenda Constitucional 87.	Cobrança de imposto de barreira (DIFAL).
Redução da alíquota dos impostos que mais impactam na formação dos preços dos produtos.	Rigoroso critério de adesão.	Incentivos fiscais	Concessão de diminuição de alíquota para operadores locais.
Menor interesse dos concorrentes em investir no seguimento hospitalar e em especial na região na qual atuamos.	Risco de mudanças na política tributária	Instabilidade política	Risco país aumentado, e consequentemente, uma diminuição no interesse de investidores no seguimento que atuamos.
Importância		Fatores econômicos	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
Maior consumidor - Na região que atuamos, o governo representa cerca de 80% da compra de produtos de alto custo.	Baixa liquidez	Compras governamentais	Crise financeira/Arrecadação, levando a um aumento da inadimplência.
Empresas menos flexíveis e com tomada de decisões lenta e imensamente burocráticas.	Mais players no mercado	Fusões e aquisições entre empresas	Aumento considerável da concorrência e necessidades de maiores investimentos para manutenção de mercado.
Melhores investimentos e rentabilização dos nossos ganhos.	Aumento da taxa de juros	Planejamento financeiro	Empresa com equilíbrio financeiro e preparada para aquisições e fusões.
Importância		Fatores sociais	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
Aumento da incidência de diversas patologias, e um aumento considerável da população a ser tratada.	Escassez de recursos para tratar a população	Envelhecimento da população	Fonte pagadora (planos de saúde e seguradores) e Governo com restrições e limitações financeiras para pagamentos.
Aumento na demanda de pacientes com diversos tipos de patologias a serem tratadas.	Sistema de saúde estrangulado	Preocupação com saúde	Diminuição de números de usuários de planos de saúde e escassez de verbas do governo para tratar os usuários que para o atendimento em serviços públicos
Busca pelo melhor tratamento	Falta de recursos	Crescimento no nível educacional	Maior acesso a informação.
Importância		Fatores tecnológicos	

Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
Fidelização de clientes através da excelência dos serviços.	Ameaça de produto similar por facilidade de ser copiado, pois, não existe proteção por patente.	Aplicativos com ferramentas de serviços	Utilização e fácil manuseio o que permite maior interação com os clientes, levando assim, a optar pelos serviços ofertados pela empresa como primeira opção.
Diminuir o valor imobilizado com estoque.	Mudança de conceito	Aplicativo de gestão de estoque	A ferramenta se faz necessária, pois, através desse aplicativo pode-se diminuir o valor imobilizado com os estoques, deixando livre um maior aporte de capital para investir no seu core business.
Melhor gestão de estoque e armazenamento	Mudança de conceito	Aplicativo de gestão de ressuprimento	Melhor gerenciamos no ressuprimento dos insumos, uma redução do espaço físico utilizado para armazenamento e, possibilidade de um estoque Just In Time.
Importância		Fatores Ambientais	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
Reconhecimento pelo mercado que a empresa cumpre suas obrigações sociais. Vale ressaltar que além de contribuir com o meio ambiente, reduz os custos dos clientes com incineração.	Aumento no custo operacional.	Logística reversa/Sustentabilidade	Diminuir custos dos nossos clientes e aumentar o espaço físico das suas dependências, para que eles possam aumentar o número de atendimento aos pacientes que os procuram.
A empresa tem certificação e procedimentos de rotinas que comprovam as práticas de sustentabilidade, gerenciamento de descarte de resíduos e contratos com empresas credenciadas para incineração de produtos hospitalares.	Aumento no custo operacional.	POP'S para descarte de produtos	Cumprimento de exigência legal e demonstração de que somos socialmente responsáveis.
A empresa desenvolve campanhas internas de redução do consumo de energia elétrica e consumo de água, contribuindo com o meio ambiente e reduzindo custos.	A Não adesão por parte dos seus colaboradores	Uso racional dos recursos naturais	Além de se traduzir em uma necessidade mundial, ainda, nos permite uma redução de custos administrativos.
Importância		Fatores Legais	
Oportunidade	Ameaça	Variável	Justificativa
Maior seriedade e controle do mercado, evitando assim, entradas de empresas desqualificadas.	Pouca celeridade na aprovação das licenças e registros de produtos	Agências regulatórias	Maior segurança, previsibilidade das regras e controle, evitando ingresso de empresas com baixa qualificação no mercado.
Seletividade na escolha do distribuidor, deixando o mercado mais ético e idôneo.	Implementação de condutas comerciais e éticas internacionais nas	Compliance dos parceiros	Regras comerciais e condutas mais severas que as Brasileiras, com punições mais rígidas.

	regras comerciais Brasileiras		
Maior controle, evitando assim, o surgimento de empresas oportunistas no mercado.	Pouco celeridade na liberação das licenças e taxas elevadas.	Licenças de órgãos municipais, estaduais e federais.	Os órgãos nas Municipal e estadual exercem um rigoroso controle sobre a atividade e, cobram taxas elevadas para obtenção das licenças.

Fonte: Empresa – Grupo CDM.

4.3.4. CONCLUSÕES:

Ao aplicar a ferramenta, o que se evidencia é o factível nicho de mercado onde a empresa está inserido, dificultando a entrada com efetividade de novos entrantes, uma vez que ambiente regulatório político e econômico possui possibilidades de constantes mutações no quesito regulatório e fiscal o que dificulta e ameaça, porém, também abre possibilidades para empresas como Grupo que possui expertise na atuação dinâmica da prestação do serviço em questão.

Por outro lado, a ferramenta também demonstra a fragilidade do quesito social, que fica suscetível às constantes oscilações econômicas que o estado brasileiro evidenciou nos últimos anos, o que por sua vez é base fundamental para uma estratégia de direcionamento para mercados de liquidez fundamentada.

Em relação aos aspectos tecnológicos fica evidente que a empresa se vale do aprimoramento e foco na inovação para maior penetração do seu potencial em serviços, o que por sua vez deve sempre estar ligado com uma austera análise de investimentos, pois, os constantes investimentos, mesmo que provocadores de diferenciação no mercado podem encarecer e inviabilizar projeções de médio e longo prazo caso outros fatores como achatamento de margens venham ocorrer.

Em relação aos fatores ambientais e legais evidencia-se que são fatores importantes, até mesmo diferenciais, porém, nem sempre valorados por clientes, e por serem em sua maioria obrigatórios acabam naturalmente crescendo em custos dentro da operação, e dessa forma devem constantemente ser controlados e planejados para a saúde financeira do grupo.

4.3.5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT como ferramenta é responsável por avaliar e indicar possíveis direcionadores de foco estratégico, uma vez que ao avaliar o ambiente interno e externo, provoca a reflexão do melhor uso dos recursos e gestão da empresa, investindo em

oportunidades ou defendendo-se de ameaças através da potencialização de forças e desenvolvimento de melhorias de suas fraquezas, cenários que na aplicação da ferramenta no Grupo CDM se mostrou eficaz no direcionamento, que por sua vez se desdobrou em projetos, indicadores e metas.

Tabela 5 – Análise Swot

Análise Swot		
Oportunidades		Ameaças
Ambiente	Queda de barreiras comerciais	Entrada de novos concorrentes
	Expansão do mercado público e privado	Volatilidade cambial
	Novos nichos de mercado	Aumento do poder de barganha dos nossos clientes
	Novos produtos com maior ticket médio	Lançamento de produtos de indústrias concorrentes
	Aumento do consumo de produtos substitutivos	Aumento da venda direta pelas indústrias
	Inflexibilidade na gestão dos players do mercado	Mudança do comando nas indústrias parceiras
	Necessidade de distribuição seletiva nas indústrias	Inadimplência crescente dos clientes privados
	Necessidade de planejar ressuprimento (Planexo/ VMI)	Plataformas nacionais de compras
	Interiorização dos serviços de saúde	Corte no orçamento do governo
	Crescimento da região norte/nordeste do Brasil	Aumento da inadimplência do órgão público
	Composição de parcerias (stakeholders)	
	Emenda constitucional 87/15	
	Combate a corrupção e busca pela moralização	
	Logística commodity	
Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos
	Expertise de mercado	Custos administrativos diferentes por CD.
	Investimento constante em treinamento e qualificação	Sistema operacional
	Credibilidade no mercado	Integração do RH
	Melhor rede distribuição logística do Norte/nordeste	Prestadores de serviços (transporte) terceirizados
	Recursos financeiros adequados	Pouca efetividade nas contas a receber
	Serviços diferenciados e de excelência	Necessidade de um melhor aprovisionamento
	Marca reconhecida em todo país	Custos administrativos elevados
	Liderança em produtos oncológicos similares /genéricos	Necessidade de um melhor ressuprimento
	Gestores com vasta experiência no mercado	Feedback sobre o mercado
	Transparência nos processos	Falhas na comunicação interna
	Excelente frota e estrutura física	Melhor alinhamento estratégico
	Excelente ambiente de trabalho	Melhores indicadores de desempenho
		Alta concentração de faturamento em um fornecedor
	Marcas reconhecidamente de qualidade	Necessidade de melhoria de políticas de RH
	Equipe técnica muito qualificada	Atuação regional
	Flexibilidade na gestão	Necessidade de diversificação do portfólio
	Empreendedorismo	
	Filosofia da busca constante pela excelência	

Fonte: Empresa – Grupo CDM.

4.3.6. CONCLUSÕES:

O Grupo CDM apesar de ser uma empresa imensamente diferenciada no segmento onde atua, principalmente com relação aos serviços prestados a seus clientes e fornecedores, precisa continuar investindo continuamente em tecnologia para desenvolvimento de ferramentas inovadoras que tragam agregação de valor para o seu produto, trabalhar junto aos seus fornecedores a dilatação dos prazos contratuais de fornecimento os tornando mais duradouros e sustentáveis, no sentido de proteger os investimentos efetuados em busca de inovação e excelência na prestação de serviços.

Serão absolutamente necessárias algumas ações internas em diversos setores, como por exemplo: a busca da continua diversificação do seu portfólio de produtos, dar continuidade a melhoraria da gestão financeira com os devidos aprovisionamentos e um contas a receber mais efetivo, além da necessidade de melhores políticas de RH que possam atrair e valorizar ainda mais seus profissionais, no intuito de reter essa mão obra que é um dos pontos fortes de diferenciação desse grupo perante os seus principais concorrentes.

Por fim, é de fundamental importância efetuar uma expansão seu território de atuação, com foco em uma atuação nacional que será impulsionada por suas ferramentas e serviços inovadores. Pois, entendemos, após o nosso estudo de caso, que esse grupo conseguiu se diferenciar dos players do mercado por ter adotado uma forma de distribuição seletiva e ter criado serviços e ferramentas exclusivas que trazem agregação de valor ao produto, tanto na ótica do fornecedor quanto na do seu cliente final.

4.4. VALOR DO PONTO DE VISTA DO CLIENTE

A necessidade de manter a competitividade nesse mercado, devido a imensa concorrência e os altos custos com medicamentos e materiais hospitalares, obrigaram as empresas a procurarem incansavelmente uma melhor e maior eficiência em seus processos logísticos, tendo como principais focos a busca da nivelção dos estoques que se torna fundamental para garantir equilíbrio entre custos e qualidade no serviço prestado.

Segundo o Thiago Filho, gestor da empresa GTPlan Business Solutions, “ os modelos tradicionais que regem a relação cliente x fornecedor e a ausência de metodologias de planejamento, geram diversas ineficiências no processo de abastecimento e consequentemente indisponibilidade de produtos (rupturas), perdas de vendas e máquinas paradas. Temos também situações opostas, de compras excessivas, obsolescência de estoques (perdas por deterioração ou validade) e dinheiro parado”.

Os Hospitais, Clínicas e Centros Diagnósticos, que são os clientes desse grupo de empresas, diante desse cenário, ver como valor o compartilhamento na troca de informações e no planejamento conjunto de médio/longo prazo, a qualidade dos serviços prestados e a otimização conjunta desse nível de serviço. E na mão contrária desses valores, outros fornecedores tem claramente o viés de vender o máximo de produtos possíveis e em altas quantidades. Já o grupo CDM atento a forma de percepção de valor para os seus clientes, procura continuamente diminuir esse custo através de serviços e ferramentas que levem a eliminação dos altos estoques, a diminuição das áreas de armazenamentos e consequentemente uma melhor logística que leve a um menor custo total de aquisição.

Portanto, no ponto de vista do cliente essa parceria e colaboração vem diminuindo os custos de aquisição de produtos, balanceando os seus estoques, gerando mais competitividade e consequentemente agregando valor ao seu *core business*. Essa percepção de valor conduz diretamente a uma fidelização ao grupo CDM e as marcas que fazem parte do seu portfólio de produtos.

4.5. ESTRATÉGIAS POTENCIAIS

4.5.1. Do ponto de vista da empresa

As estratégias de alto potencial de sucesso implementadas por essa empresa, são com certeza as seguintes: A) voltar toda sua atenção ao cliente final com o foco em entender minuciosamente o seu *core business*; B) criar serviços e ferramentas que agreguem valor ao produto; C) qualificar sua equipe comercial os deixando acima da média do mercado; D) distribuição geográfica bem planejada. E) implementação do TSM.

4.5.2. Do ponto de vista do Cliente

Para os clientes, as melhores e potenciais estratégias são aquelas que proporcionam uma maior competitividade e um maior ganho de eficiência na prestação de serviços da sua atividade fim. Ou seja: A) redução de custos com estoque; B) diminuição do capital imobilizado com medicamentos e materiais hospitalares; C) estoque *just in time*; D) a efetiva diminuição das áreas de armazenamento, para utiliza-las como áreas de atendimento ao paciente; E) A certeza da não ruptura do estoque através de contratos e uma gestão de compartilhada.

4.6. AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS

4.6.1. Do ponto de vista da Empresa

Os impactos relevantes das estratégias adotadas por esse grupo de empresas, têm seu

fulcro em um aumento substancial em números de pedidos, um acréscimo notável em sua carteira de clientes e um consequente crescimento do seu faturamento. Mas, temos a obrigação de citar que os maiores benefícios estão principalmente na forma como tem sido possível a fidelização dos seus clientes e esses as marcas que a CDM distribui no segmento de medicamentos e materiais hospitalares. Vale ressaltar que a implementação do TSM trouxe uma diminuição considerada de desperdícios, quer seja em tempo como economia com insumos, o que contribuiu para que mesmo com a empresa investindo em tecnologia na confecção de ferramentas de compartilhamento de gestão e serviços inovadores, pudesse se manter imensamente competitiva dentro do nicho de mercado que efetivamente atua.

4.6.2. Do ponto de vista dos Cliente

Em nossa pesquisa um dos pontos relevantes seria observarmos no campo as efetividades das estratégias e inovações implementadas pelo Grupo CDM, portanto selecionamos dois dos principais hospitais e consequentemente clientes importantes do grupo acima citado.

Como resultado da seleção acima, e para darmos continuidade a presente dissertação chegamos aos seguintes hospitais: ICC - Instituto do Câncer do Ceará e Santa Casa de Misericórdia de Maceió, o primeiro de serviço predominantemente para pacientes oncológicos e o segundo um hospital geral que atende a todas as especialidades.

Para o desenvolvimento desse estudo de caso, utilizamos duas fontes de informações que foram as observações diretas e entrevistas informais. Em relação a observações diretas, as informações foram obtidas através da observação dos principais aspectos do serviço que são entregues pelo Grupo CDM a esses hospitais, todas as atividades e recursos envolvidos nessa etapa foram identificados para mapear o processo e extrairmos as conclusões necessárias a essa pesquisa. Quanto as entrevistas informais, elas foram realizadas com o CEO, diretores administrativos, financeiros, e funcionários administrativos envolvidos na recepção desses serviços e, que de alguma forma irão ser beneficiados com a entrega do produto ou do serviço. O objetivo dessas entrevistas é identificar os reais benefícios e contribuições para uma rotina mais adequada e como esses geram economia de recursos financeiros. Para toda a coleta de dados, gastamos 3 (três) dias em cada instituição que nos propomos a avaliar, conforme descrição acima.

Após nossas observações e entrevistas informais, coletamos informações, que é a característica mais importante em uma empresa de serviços, pois o foco não deve estar só nos documentos analisados, mas no fluxo de informações e como essas são transmitidas. Abaixo,

fazemos um breve relato das melhorias importantes segundo os clientes que foram estudados nessa pesquisa, então vamos a elas:

- **ICC – Instituto do Câncer do Ceará**

Essa instituição vem ao longo dos anos inovando na forma de fazer logística hospitalar, procurando parceiros que agreguem serviço que realmente tragam possibilidade de redução de custos do capital imobilizado, aumento no nível de serviços, economia financeira e uma padronização de medicamentos e soluções inteligentes com o uso de materiais hospitalares. Segundo o Dr. Pedro Meneleu – CEO –ICC, “ A parceria firmada com o Grupo CDM nos proporcionou pôr em prática uma eficiente gestão de estoque, pois sabemos que podemos contar com: cumprimento dos leads times acordados, pessoas treinadas e aptas para nos atender, garantia de atendimento da demanda, agilidade e alta performance operacional. Com tudo isso, a redução de nossos estoques foi alcançada, proporcionando um controle mais efetivo do negócio buscando a rentabilidade e a melhoria com a manutenção do nível de serviço” (www.Grupocdm.com.br/depoimentosdeclientes).

Ficou claro em nossas observações e entrevistas que os serviços e as ferramentas de inovação trouxeram a esse hospital um ganho consistente no nível de serviço com a logística de produtos e materiais, além de contribuir para redução de 70 % do capital imobilizado com estoques imobilizados, conforme relatado pela própria instituição em publicação efetuada na Revista Conexão ICC – Edição 14 – Publicado em junho de 2015. Por fim, em todas as entrevistas foi possível verificar o nível de satisfação com o serviço do Grupo CDM e o quanto eles fidelizaram o cliente e as marcas distribuídas por eles nesse hospital.

- **Santa Casa de Misericórdia de Maceió**

Encontramos nessa instituição de saúde um alto grau de satisfação com os serviços prestados pelo Grupo CDM, tanto era óbvio nas nossas observações e entrevistas como tivemos acesso a um periódico do próprio hospital onde haviam publicado um caso pioneiro e de muito sucesso entre a empresa, ora estuda, e esse hospital. Nessa publicação o seu superintendente explicava o cenário em que os hospitais se encontram, como e porque implementaram essa fermenta utilizada pela CDM de forma pioneira. Segundo o Dr. Severino Moura superintendente de Assistência e Suprimentos da Santa Casa de Maceió, “na busca incessante pelo balanceamento dos estoques nos hospitais é fundamental para garantir equilíbrio entre custos e qualidade no serviço prestado. Os insumos representam entre 20% e 30% dos custos dos hospitais, enquanto a qualidade do serviço hospitalar está diretamente relacionada à prontidão da entrega e integridade dos materiais e medicamentos utilizados. Muito pouco se pensou no cooperativismo, na troca de informações, no planejamento conjunto de médio/longo

prazo, na discussão qualitativa dos serviços e na otimização conjunta do nível de serviço. O viés do fornecedor sempre foi empurrar o produto, enquanto o hospital sempre tentou comprar ao menor custo”.

Porém, no viés contrário, a Santa Casa de Misericórdia de Maceió e o Grupo CDM, resolveram compartilhar dados para atingir uma maior excelência em serviços e com menor custo em toda cadeia de suprimentos. Para esse projeto o Hospital definiu suas políticas de estoque de aproximadamente 70 dias e fez um contrato de exclusividade com o Grupo CDM e dessa forma a distribuidora se tornou responsável pelo suprimento dessa cesta de produtos, tendo como indicadores de performance os seguintes itens: estoque zero, excesso de estoque, cobertura.

Os resultados alcançados, após dois meses de execução do projeto foram os seguintes: não houve estoque zero para nenhum dos 70 itens, o estoque desses itens reduziu 43% trazendo dessa forma uma redução nos custos com estoque e mais área disponível para prestação de serviços. Para todos os gestores e colaboradores envolvidos na logística hospitalar desse hospital, “os números foram bem expressivos e o resultado só foi alcançado devido ao alto comprometimento do Distribuidor e a excelente parametrização das políticas de estoque feita pelo Hospital”.

Portanto, no período da nossa pesquisa podemos constatar, tanto no período de observação quanto nas entrevistas, a percepção do cliente de melhorias quando utiliza as ferramentas e recepcionam os serviços oferecidos pelo Grupo CDM.

4.7 MODALIDADE DE DISTRIBUIÇÃO E PORTFÓLIO DE SERVIÇOS

Após essa profunda avaliação interna e externa no intuito de entender em qual posicionamento estratégico se encontra, a empresa ora estudada, podemos entender com clareza porque esse grupo de empresas escolheu trabalhar com a modalidade de distribuição seletiva, pois conforme definido anteriormente, essa requer uma combinação de fatores, como por exemplo: habilidades específicas no seguimento, ações organizadas, inovação na estocagem, armazenamento, excelente e bem distribuída localização geográfica e, uma força de vendas que possa gerar demanda através da sua capacidade técnica e um alto conhecimento dos produtos distribuídos, tudo em uma só empresa.

Através dessa opção de Operação Logística de Distribuição Seletiva, foi possível implementar uma estratégia de criação de um portfólio de serviços e desenvolver algumas ferramentas inovadoras visando atender as necessidades dos seus clientes em diminuir custos com estocagem, armazenagem e reduzir o valor imobilizado com seus estoques. Dessa forma

esses passariam a usufruir da vantagem de maximizar serviços para seus clientes finais, uma vez que teriam mais espaço físico e uma maior oxigenação do fluxo de caixa para investir em equipamentos, profissionais ou construção de novas áreas para receber e acolher ainda mais pacientes. Já para os fornecedores que compõe o nosso portfólio de produtos, esses teriam suas marcas fidelizadas através dos serviços que disponibilizamos para os Hospitais, Clínica e Centros Diagnósticos.

Portanto, para melhor entendimento dos serviços e Ferramentas inovadoras ofertadas pelo Grupo CDM, passaremos a detalhar todo o portfólio, seus benefícios e resultados alcançados. São eles:

4.7.1 CDM RUN EXPRESS (aplicação do conceito do Milk Run em entregas)

Serviço inovador que visa atender seus clientes efetuando entregas com rotas programadas nos Hospitais, Clínicas e Centros Diagnóstico da Região Norte/Nordeste do Brasil. Esse foi criado a partir de observações aos problemas e transtornos causados por empresas terceirizadas para o transporte de medicamentos, tanto da indústria até o distribuidor quanto da distribuição até os Hospitais, Clínicas e Centros Diagnósticos e, a condições comerciais impostas por esses fornecedores para atendimento ao cliente final, como por exemplo, a necessidade de efetuar pedido com um valor mínimo, mas que por muitas vezes eram maiores que a necessidade real desses clientes.

Diante desse cenário, o Grupo CDM, através dos seus dirigentes, resolveram implantar a sua logística com frota própria e rotas programadas, tomando como base o sistema *Milk Run*, que apesar de ser utilizado exclusivamente para coleta de mercadorias, tinham certeza que sua aplicabilidade na entrega de medicamentos e materiais hospitalares seria perfeitamente possível, pois atenderia as necessidades urgente dos seus clientes como a redução do espaço físico de armazenamento, a possibilidade de ter um estoque *just in time*, redução dos custos de estoque, eliminação da obrigatoriedade do pedido mínimo, além da oportunidade de dar excelência ao transporte e a entregas de produtos especiais, como é o caso de medicamentos, principalmente os perecíveis, pois estariam entregando com uma frota dentro dos padrões exigidos pelos órgãos regulatórios e com um pessoal devidamente treinado para o transporte desses produtos.

Nesse contexto, resolveram iniciar um projeto piloto tomando como base regiões que estivessem a um raio de até 300 Km do Recife, cidade aonde é sediada a CDM-PE empresa do Grupo CDM. A partir desse racional criaram inicialmente a seguinte rota: Recife- João Pessoa- Natal, e estabeleceram os dias de terça e quinta-feira, com horários pré-estabelecidos para cada

cidade. Apresentaram o projeto para os clientes que de pronto entenderam e enxergaram os benefícios que o serviço poderia trazer para suas empresas, principalmente no que se refere a redução de custos com estoque e mais área livre para prestar os serviços que se propõem. Conforme poderá ser observado na figura abaixo:

Figura 13 – CDM RUN EXPRESS



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Já para o Grupo CDM, existia a convicção, de que apesar dos investimentos necessários para desempenhar o serviço com excelência, poderiam reduzir significativamente os custos com entregas, o que daria ainda mais competitividade no mercado, aumentaria substancialmente a qualidade da operação logística entregando medicamentos e materiais hospitalares dentro das

normas legais, no tempo e prazo certo, e que isso seria uma excelente oportunidade de aumentar a carteira e fidelizar os clientes finais ao grupo e as marcas trabalhadas no seu portfólio de produtos, devido a exclusividade e qualidade do serviço que prestariam e, que consequentemente esse serviço aumentaria substancialmente o número de pedidos e a lucratividade da empresa.

- **Investimentos:**

Para que a implantação desse projeto fosse possível e essas mudanças ocorressem, foi necessário um investimento inicial para compra de dois caminhões, que foram adquiridos após uma minuciosa análise sobre quais modelos estariam dentro das especificações exigidas pelos órgãos regulatórios, e que fossem mais viáveis para atender de forma eficaz as necessidades do Grupo CDM e principalmente dos seus clientes. Além disso teriam que demonstrar um custo benefício para o Grupo. Na tabela 5 a seguir, poderá ser observado as marcas, modelos e valores de aquisição:

Tabela 6 - Investimentos

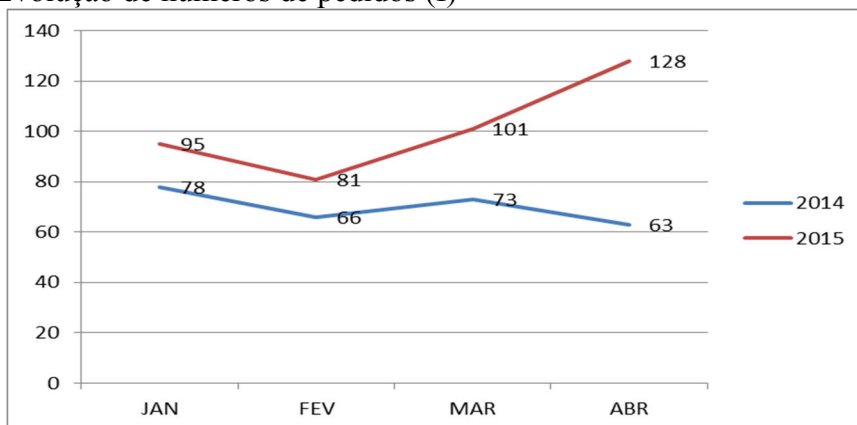
Investimentos	
02 – Caminhões VW MODELO 8.160	R\$ 287.000,00
01 – Caminhão VW MODELO 5.150	R\$ 140.000,00

Fonte: Empresa – Grupo CDM

- **Resultados do *CDM RUN EXPRESS*:**

De janeiro a abril de 2014, haviam atendidos 280 pedidos dos seus clientes da região aonde a rota foi implantada, no ano seguinte no mesmo período, quando a logística própria e com rotas programadas denominada *CDM RUN EXPRESS*, começou a ser aplicada, houve um considerável aumento de 46% no número de pedidos. O que é possível observar através da Gráfico 1. Nos Gráficos 2 e 3 a seguir, será possível observar que a tendência se manteve ao longo dos anos, pois vejamos:

Gráfico 1 – Evolução de números de pedidos (I)



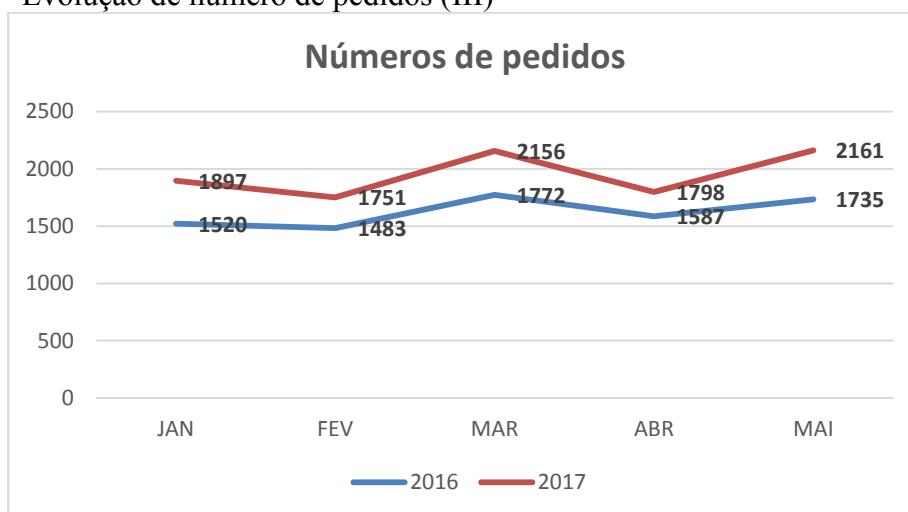
Fonte: Empresa – Grupo CDM

Gráfico 2 – Evolução de número de pedidos (II)



Fonte: Empresa – Grupo CDM

Gráfico 3 – Evolução de número de pedidos (III)

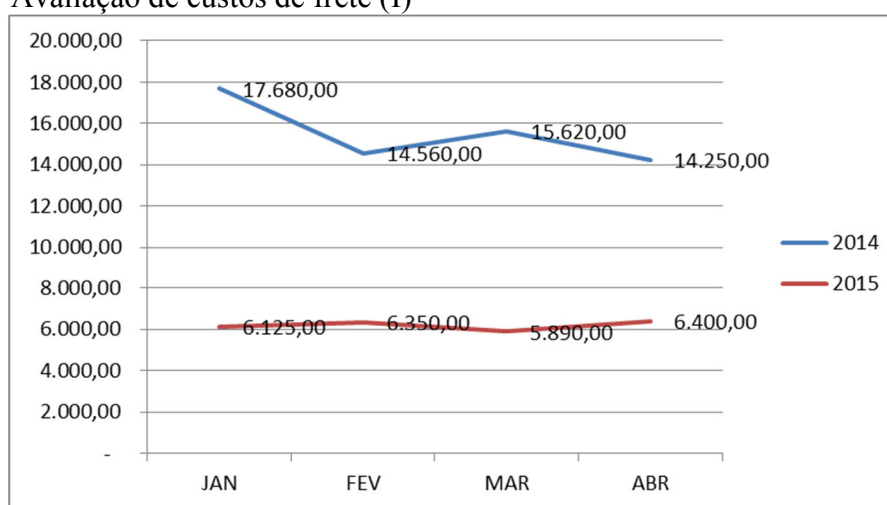


Fonte: Empresa – Grupo CDM

No mesmo período, durante o ano de 2014, os gastos com o frete foram de R\$ 62.110,00

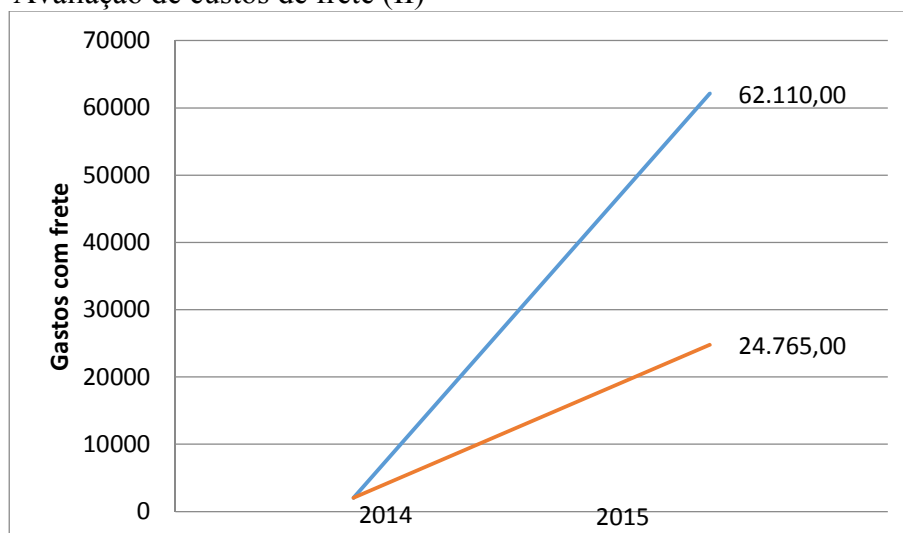
(Sessenta e dois mil, cento e dez reais). Após a implantação do *CDM RUN EXPRESS*, mesmo com o aumento considerável no número de pedidos e consequentemente na carteira de clientes, constataram uma significativa redução de custos na ordem de 60% nos gastos com o frete, que passaram a ser R\$ 24.765,00 (Vinte e quatro mil setecentos e sessenta cinco reais). Ampliando a análise de resultados até o final de 2016, encontramos que mesmo com o aumento impactante no número de pedidos e volume de vendas, os gastos com fretes continuam percentualmente infinitamente menor quando comparado com o ano de 2014. O que poderá ser observado nos gráficos e nos gráficos 4, 5 e 6 a seguir:

Gráfico 4 – Avaliação de custos de frete (I)



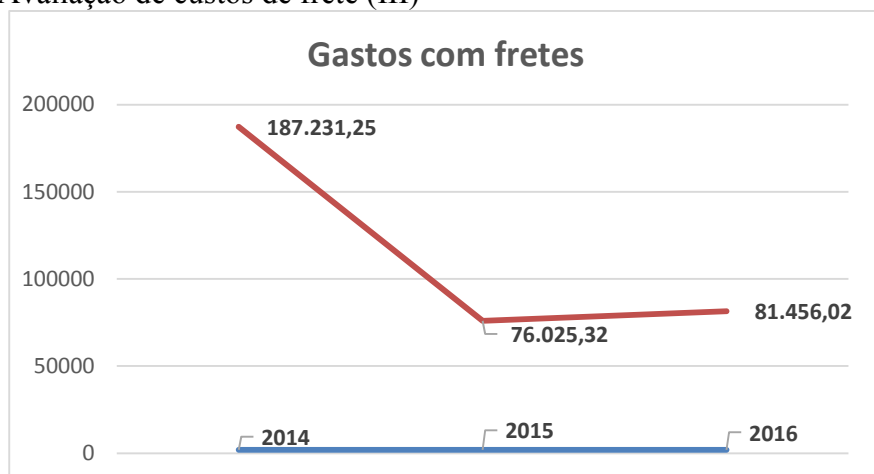
Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Gráfico 5 - Avaliação de custos de frete (II)



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

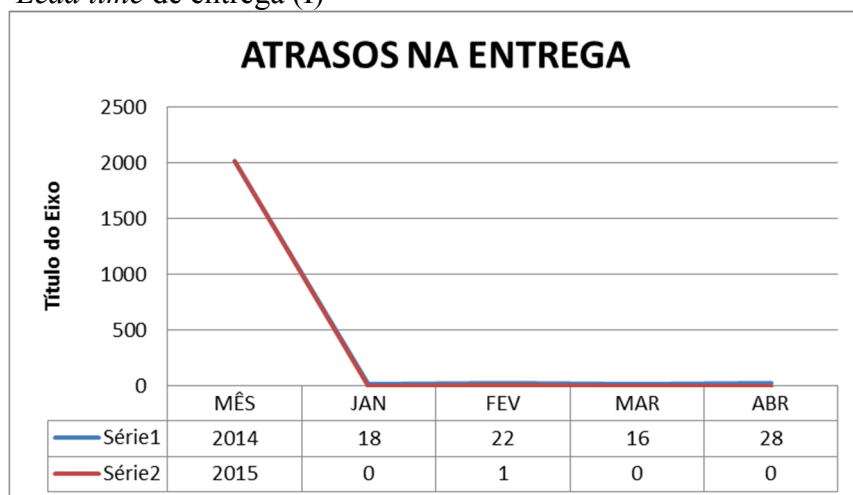
Gráfico 6 - Avaliação de custos de frete (III)



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Apesar dos dados acima os deixarem imensamente satisfeitos com a implantação do sistema *Milk Run* nas entregas de materiais hospitalares e medicamentos, os gestores do Grupo CDM tinham outro desafio que era de eliminar ou melhorar substancialmente os atrasos com as entregas, pois essa além de trazer sérios prejuízos para os clientes ainda impossibilitava a criação de um estoque *just in time*, uma vez que esses atrasos geravam uma necessidade de estoques de segurança e um consequente aumento dos custos para seus clientes. E para satisfação da empresa e benefício dos seus clientes, houve uma melhora considerável com relação aos atrasos nas entregas, pois durante o período acima citado, ou seja, nos quatro primeiros meses de 2014, foram registrados, na rota que o *CDM RUN EXPRESS* foi implantado, 84 atrasos nas entregas de materiais hospitalares e medicamentos, e no ano seguinte, considerando o mesmo período e rota, foi registrado apenas 1 atraso, como é possível observar no gráfico 7 abaixo.

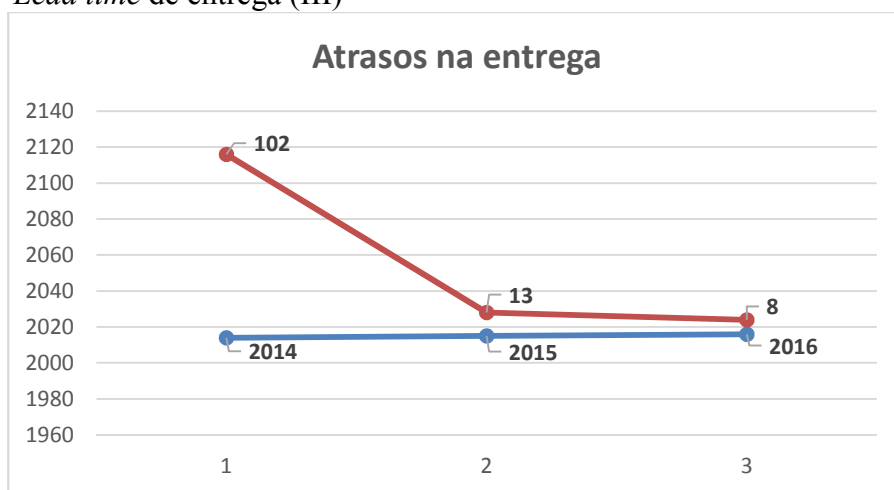
Gráfico 7 – Lead time de entrega (I)



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Ampliamos a leitura dos resultados para os anos de 2014, 2015 e 2016, como pode-se observar abaixo, no gráfico 8, os números referentes aos atrasos de entrega continuam menores, considerando o importante aumento no número de pedidos, que aqueles apurados antes da implantação do *CDM RUN EXPRESS*.

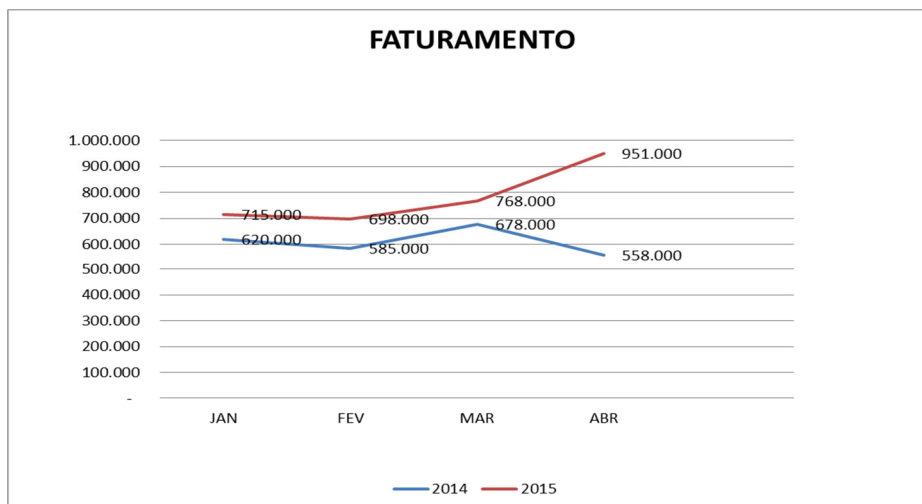
Gráfico 8 – Lead time de entrega (III)



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

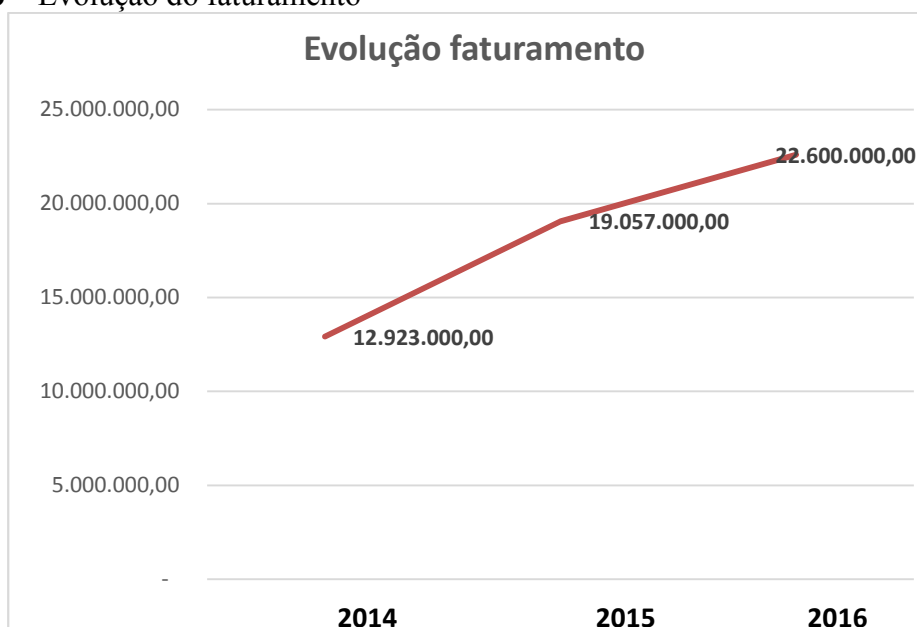
Outro fator impactante, e imensamente comemorado pelo Grupo CDM, foi o aumento no faturamento da CDM-PE (CD que iniciou como piloto o serviço ora comentado) que chegou a aumentar quase 100% comparado com o mesmo período, ou seja, os quatro primeiros meses de 2014 com os quatro primeiros meses de 2015. Ampliando também esses números para um comparativo dos três últimos anos, podemos observar de acordo com a tabela 11 uma evolução expressiva do faturamento desse CD. Esse aumento é possível ser observado no gráfico dos gráficos 9 e 10 a seguir:

Gráfico 9 – Faturamento do período



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Gráfico 10 – Evolução do faturamento



Fonte: Empresa – Grupo CDM

Por fim, e não menos importante, O Grupo CDM ainda conseguiu um payback muito abaixo do que o parâmetro utilizado no mercado pelo brasileiro para avaliar um bom investimento, que é de até 05 anos. Nesse caso o tempo necessário para que o projeto recuperasse o capital investido foi de 1 ano e 7 meses, após a implantação do *CDM RUN EXPRESS*, nesse lapso temporal os R\$ 427.000,00 investidos já haviam retornado para caixa da empresa.

Diante desse diapasão, com fundamentação nas análises de referências bibliográficas, artigos e dados estatísticos coletados, na empresa ora estudada, foi possível verificar a singularidade do serviço ao qual debruçamos os nossos esforços de pesquisa, aonde

constatamos diversas similaridades com o sistema de coletas *Milk Run*. E ficou amplamente demonstrada a possibilidade de execução desse serviço também em entregas de medicamentos e materiais hospitalares.

Como no sistema de *Milk Run* o operador logístico, preferencialmente, executa o transporte das mercadorias com sua própria frota de veículos, foi aí que viram a possibilidade de dar mais excelência ao serviço de entregas, uma vez que elas seriam realizadas por profissionais treinados e formados dentro da própria empresa, portanto além de especializados no seguimento que atuam, eles conhecem as características e necessidades dos seus clientes.

Diante desse cenário, enxergaram o valor gasto em frota de veículos não como um custo, e sim como um investimento que iria proporcionar uma alavancagem na logística do Grupo, um aumento na demanda dos fornecedores, uma vez que dessa forma conseguiriam fidelizar os clientes as marcas que distribuem e, para os clientes, proporcionariam uma redução na área de armazenagem, o que permitiria a utilização desses espaços, antes utilizado para estoques, para desempenhar a atividade de seu core business, além de uma oxigenação no seu fluxo de caixa com a redução dos custos com estoques.

O Grupo CDM, tem convicção que atuando dessa forma estão aumentando a competitividade dos seus clientes, devido à redução de custos na cadeia de suprimentos (redução de estoque, área de armazenamento, custos de estocagem e financeiros). Além da colocação no mercado de um produto inovador, devido ao modus operandi ser o diverso do tradicional *Milk Run*, e ainda não termos notícia que empresas que atuam no seguimento de medicamentos e materiais hospitalares estejam realizando nem por similaridade esse serviço. O desafio foi conseguir atingir os objetivos essenciais do *Milk Run*, que são: redução de custos logísticos, racionalização e programação das rotas, aumento da confiabilidade do processo como um todo, e torna-lo um Kanban externo exatamente como na filosofia de trabalho Just-in-time. E para imensa satisfação, imediatamente após a implantação desse serviço tiveram uma excelente adesão por parte de todos os envolvidos nessa cadeia, e podemos enumerar diversas vantagens para empresas que aderiram ao novo sistema de logística implementado pelo Grupo CDM, ao qual foi denominado de *CDM RUN EXPRESS*, e é o que fazemos a seguir:

- **Para o Grupo CDM:**

- Minimizar o custo de frete utilizando a total capacidade do veículo de transporte (volume ou peso), com a melhor roteirização possível para entregas de medicamento e materiais hospitalares;
- Eliminar os valores mínimos para pedidos, pois toda solicitação de compra do nosso cliente,

que couber nos nossos caminhões, será aceita;

- Operação de transporte sendo realizada por veículos preparados para executar entregas de produtos especiais, como é o caso de medicamentos oncológicos e perecíveis;
- Redução de avarias no transporte;
- Excelência no transporte, carga e descarga de materiais e medicamentos hospitalares, de modo a eliminar perda de produtos e dar celeridade ao recebimento nos almoxarifados dos nossos clientes.

- **Para os Clientes:**

- Um maior controle da demanda e um maior giro de estoque;
- Redução da área de armazenagem;
- Redução do custo de estocagem;
- Redução do valor da pecúnia utilizada para compra dos estoques;
- Aumento da área para prestação de serviços, que é o seu *core business*;
- Redução de custos com mão de obra operacional, para manuseio dos estoques;
- Possibilidade de utilizar o sistema *Just-in-Time*, pois esse serviço viabiliza um processo para a implantação desse sistema com o Grupo CDM.

- **Para os fornecedores:**

- Aumento da demanda espontânea;
- Fidelização da marca, nos clientes que aderirem ao *CDM RUN EXPRESS*;
- Maior previsibilidade de demanda;
- Agregação de valor ao seu produto;
- Garantia de entrega da mercadoria dentro dos padrões preconizados pela Anvisa.

Dessa forma, podemos assim, obtendo diversos subsídios para identificação das necessidades para atingimento do seu objetivo e tarefa precípua que é o melhoramento da logística de medicamentos e materiais hospitalares, que são de uma complexidade imensa, principalmente devido a realidade brasileira no que diz respeito as condições primárias para a prestação do serviço de logística, atestar o impacto positivo e todas as vantagens e benefícios proporcionadas no ambiente ao qual a empresa encontra-se inserida e efetuando tal prestação de serviços.

Neste sentido e no contexto de toda narrativa cima citada, foi possível constatar que apesar do sistema *Milk Run*, ser um sistema essencialmente de coleta programada que visa num tempo previamente determinado minimizar o custo de transporte da operação e reduzir o estoque na cadeia de suprimentos. Vislumbramos que a utilização dessa ferramenta seria de

imensa utilidade nas entregas de medicamentos e materiais hospitalares em Clínicas, Hospitais e Centro Diagnósticos que são os principais clientes do Grupo CDM. Pois não nos restou nenhuma dúvida que incorporando esse serviço ao sistema de logística de medicamentos e materiais hospitalares, devido as suas particularidades e características, é perfeitamente possível agregar valor ao produto e ao negócio desse grupo de empresas e dos seus fornecedores, pois esse permiti aos clientes finais uma significativa redução de custos e perdas, ganhos de área física, além de uma real possibilidade de ter um estoque Just-in-Time.

4.7.2 CDM MONITOR

Esse é mais um serviço exclusivo oferecido e desenvolvido pelo Grupo CDM e que está totalmente alinhado com a proposta de inovação e excelência que esse grupo oferece a seus clientes finais e fornecedores. Trata-se de um aplicativo de gestão com diversas informações para que seus clientes fiquem por dentro das novidades, consultas a produtos e seus reembolsos, além de inclusões e atualizações de pedidos. O aplicativo extremamente fácil de manusear e acessar, pois esse pode ser feito de qualquer computador ou smart fone, quer seja ele de sistema androide ou IOS. Dentre as diversas informações, estão : portfólio de produtos, quantidades que dispõe em estoque para pedido ou confecção de contratos de longo prazo, acompanhamento de status de entrega dos pedidos, suas faturas, e para os clientes finais, que já possuem contratos de fornecimento com o esse grupo, esses podem acessar seu box de produtos dedicado a seus contratos, podendo dessa forma verificar a quantidade disponível e a rentabilidade que terão com a aquisição de cada produto contratado, uma vez que essa ferramenta disponibiliza tabelas utilizadas para reembolso tanto por parte dos planos de saúde quanto pelo Sistema único de Saúde (SUS) , o que deixa imensamente claro que os hospitais, clínicas e centro diagnósticos tem a garantia que todos os serviços contratados estão assegurados em sua entrega e rentabilidade. Eliminando, assim, o risco de perda e redução de custos com altos níveis de estoque.

Figura 14 – CDM MONITOR



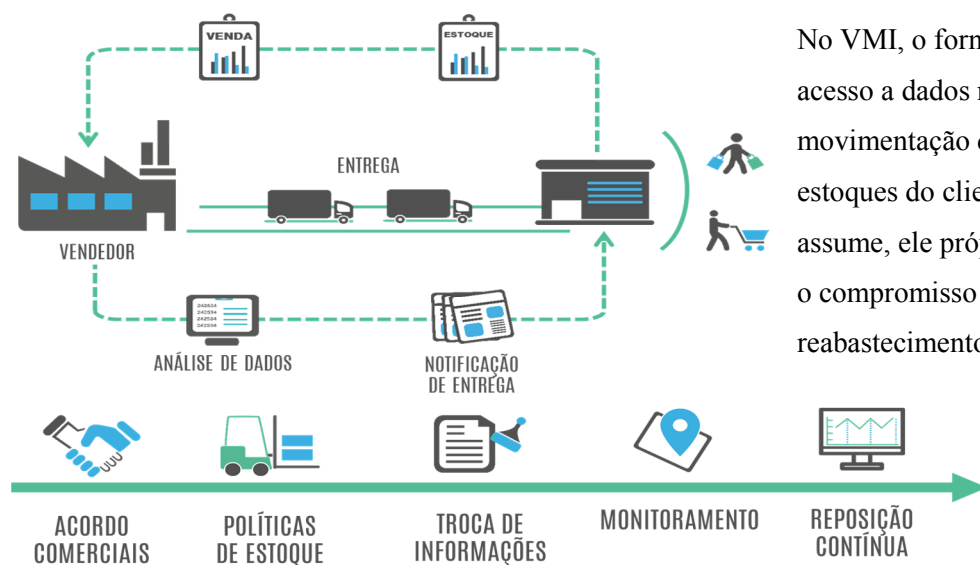
Fonte Empresa – Grupo CDM.

4.7.3 VMI/CMI – GESTÃO INTEGRADA DE ESTOQUE

Tendo o Grupo CDM em seu DNA a inovação e excelência, em outubro de 2016, acrescentou ao seu portfólio de serviços um sistema de planejamento bem conhecido da indústria automobilística e do comércio varejista, mas que somente agora, de forma pioneira, ingressava no setor de saúde por meio de uma parceria firmada entre esse grupo, a Santa Casa de Misericórdia de Maceió, um Hospital sediado em Maceió capital do estado de Alagoas, que fica no nordeste do Brasil, e a GTPLAN, empresa especializada em soluções para a gestão de suprimentos com sede cidade de São Paulo no estado de mesmo nome que fica no sudeste desse país.

Esse sistema é *Vendor Managed Inventory* o que significa o inventário gerido pelo fornecedor. O conceito de gestão integrada de estoques e planejamento cooperado entre os elos da cadeia de suprimentos contempla o compartilhamento de informações e aproximação da relação cliente e fornecedor quer seja ele indústria, distribuidor ou operador logístico. A adesão desse grupo a esse novo conceito é justamente para permitir que: como fornecedor de materiais hospitalares e medicamentos tenha acesso, em tempo real, ao estoque dos hospitais, clínicas e centros diagnósticos, para que possam efetuar o acompanhamento do fluxo do portfólio contratado ao Grupo CDM, por essas instituições, no intuito de efetuar o ressuprimento dos produtos de acordo com a demanda. O compartilhamento de dados em plataforma na nuvem é fundamental para o embasamento e dinamismo dos processos colaborativos VMI e CMI. Como pode-se ver na figura abaixo:

Figura 15 – VMI e CMI



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Sendo assim, quando os itens entram em ponto de pedido, as sugestões de compras são calculadas, analisadas e então aprovadas pelo Grupo CDM, na condição de fornecedor, e na sequência pelos hospitais, clínicas e centros diagnósticos, na condição de cliente, ou seja, a efetivação do plano de reposição torna-se uma atividade colaborativa.

A aplicação prática dos conceitos acima foi feita, de forma inovadora, entre um Hospital e um operador logístico. Respectivamente Santa Casa de Misericórdia de e o Grupo CDM, pois vejamos:

- **Escopo do Projeto:** a Santa Casa de Maceió definiu as políticas de estoques para aproximadamente 70 itens e, fez contrato de exclusividade com o Grupo CDM por um lapso temporal de um ano, tornando assim esse o responsável pelo suprimento desses 70 itens contratados.
- **Indicadores de Performance:** Para medir a evolução do processo e resultados foi definido que os seguintes fatores seriam indicadores chaves: Estoque zero, Excesso de estoque e cobertura.
- **Execução do Projeto:** O projeto teve início em meados de setembro, em dez dias toda análise de definição de itens e as políticas estavam prontas. Em seguida as pessoas responsáveis por esse projeto, no Grupo CDM, receberam um treinamento com base na ferramenta da empresa GTPLAN uma vez que esse grupo seria o responsável pelo processo.
- **Resultados Alcançados:** após dois meses de execução do projeto não houve estoque zero para nenhum dos 70 itens e o estoque desses itens reduziu 43%. Sim os números

são bem expressivos e o resultado só foi alcançado devido ao alto comprometimento do Grupo CDM e a excelente parametrização das políticas de estoque feita pela Santa Casa de Misericórdia de Maceió (Hospital Alagoano). Já a ferramenta GTPLAN, simplesmente sistematizou o processo e o fato de ser uma ferramenta WEB acelerou o compartilhamento de informação, colocação de pedidos e mensuração do resultado. Após quatro meses de implantação do VMI na Santa Casa de Misericórdia de Maceió, esse serviço conseguiu reduzir o nível de estoque dos materiais hospitalares e medicamentos monitorados de 27 dias para apenas 17 dias, o que representa uma redução financeira desses itens de 43%. Além disso, foi possível aumentar o nível do serviço (itens sem ruptura de estoque) desses itens de 98% para 99,7%, ou seja, uma redução significativa dos riscos de desabastecimento do hospital.

Vale ainda ressaltar que além dos resultados de nível de serviço e financeiro, foi identificado uma redução de horas de trabalho da equipe de suprimentos do hospital. Agora a meta é reduzir os estoques em 40%, o que permitirá à instituição deixar de imobilizar recursos com materiais hospitalares e medicamentos em estoque e redirecioná-los para outras áreas do hospital, tudo isso sendo feito de forma muito criteriosa, para possibilitar que todos os pacientes tenham disponível na farmácia mais próxima a sua unidade de internação a medicação prescrita pelo médico assistente, garantido assim a segurança desses pacientes.

O Diretor da GTPLAN, Thiago Fialho, explicou que “com a implantação desse projeto, o fornecedor passou a ter um papel mais ativo no processo, tendo a missão de gerenciar o planejamento de reposição de materiais hospitalares e medicamentos definido pelo hospital”.

Diante disso, o Grupo CDM criou um espaço de logística virtual (Box), da Santa Casa de Misericórdia de Maceió, dentro de suas próprias unidades, que atende as necessidades do hospital por reduzir seu estoque físico, mas ao mesmo tempo evita a falta de algum tipo de medicamento ou material hospitalar, por exemplo. Por fim, tendo esse serviço pioneiro e inovador ficado evidenciado com os primeiros resultados obtidos pela Santa Casa de Misericórdia de Maceió, esses motivaram outros hospitais de referência, a dar os primeiros passos na implantação desta ferramenta inovadora. Abaixo será possível observar através da figura 14 um resumo com os principais resultados:

Figura 16 – PRINCIPAIS RESULTADOS



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

O que levou o Grupo CDM a investir e disponibilizar de forma pioneira essa ferramenta inovadora para o mercado hospitalar, foram sem dúvida a forma como esse grupo trabalha focado nas necessidades dos seus clientes finais para fidelização da marca através dos serviços disponibilizados e, as premissas para o sucesso dessa ferramenta que são: a confiança, agilidade, transparência, disposição para mudar a cultura e reconhecimento da curva de aprendizado, expectativas realistas e objetivos de negócios claros e definidos. Na figura 15, ficam evidentes os principais benefícios para os clientes finais e fornecedores, conforme ilustração abaixo:

Figura 17 – PRINCIPAIS BENEFÍCIOS



**Simplificação da gestão dos estoques e das compras;
Melhor atendimento por parte do fornecedor;
Menor custo dos estoques e de capital de giro;
Redução das faltas de estoque;
Redução dos excessos de estoque.**

Fonte: Empresa – Grupo CDM

Diante do sucesso desse serviço ficou claro para o Grupo CDM que essa ferramenta trouxe e ainda poderia trazer mais benéficos para todos os seus clientes finais, e nesse viés da busca pela excelência na prestação de serviços, hoje esse Grupo de empresas se tornou o primeiro Operador Logístico do Brasil a implementar o CMI, uma evolução do VMI, na área hospitalar. No CMI (*Co-Managed Inventory*), as sugestões de reabastecimento aprovadas pelo fornecedor não geram pedidos firmes. Esses pedidos são reavaliados e aprovados pelos clientes finais antes da entrega. O CMI é recomendado para reposição de itens estratégicos ou com baixa previsibilidade de demanda. O avanço é totalmente compatível com os objetivos da empresa pela mesma ter investido em gestão, tecnologia e qualidade nos serviços oferecidos.

4.7.4 LOGÍSTICA REVERSA

Esse serviço foi desenvolvido com o objetivo de promover a sustentabilidade do Grupo CDM, dos seus clientes finais e fornecedores. Trata-se da coleta de gelos reutilizáveis e isopores, prevenindo definitivamente o descarte indevido. Critérios para adquiram o direito de usufruir dos benefícios da Logística Reversa, são os seguintes:

A cada 1.200 unidades de gelos reutilizáveis ou 250 unidades de isopores, dentro da validade e do padrão exigido pelos órgãos e agências reguladoras, o cliente recebe prêmios, podendo utilizar esses de forma motivacional entre seus colaboradores que são responsáveis pela recepção e descartes desses materiais, assim promover a sustentabilidade e conscientizá-los da necessidade de contribuir para efetuar o descarte apropriado.

A apuração é feita mensalmente e todas as vezes que o cliente atingir os critérios citados acima, ele recebe a premiação.

Como resultado final, promovido por esse serviço inovador no seguimento hospitalar, o Grupo CDM, não traz só o benefício de contribuir para sustentabilidade da cadeia, mas também um impacto significativo na redução de custos com incineração e armazenamento desses materiais por parte dos hospitais, clínicas e centros diagnósticos o que contribuirá para uma redução do custo total de aquisição dos produtos contratados com esse grupo de empresas, uma vez que os clientes economizarão com o descarte desses insumos e não disponibilizaram área para o armazenamento dos mesmos.

4.7.5 EQUIPE COMERCIAL

Diante da escolha pela Operação Logística de Distribuição Seletiva, o Grupo CDM criou uma equipe comercial imensamente qualificada e diferenciada dos demais players do mercado, essa equipe tem sua constituição formada por enfermeiros, biomédicos, farmacêuticos

e representantes oriundo da indústria farmacêutica e de materiais hospitalares, formação bem planejada para que pudessem disponibilizar, para os seus clientes finais e fornecedores, mais um serviço inovador, que é o de suporte técnico e educação continuada *full time*. Sendo assim, diferente de todos os players do mercado, o Grupo CDM além de distribuir materiais hospitalares e medicamentos, tem uma equipe imensamente capacitada para treinar e reciclar as equipes hospitalares, sempre que seu cliente ou fornecedor julgar necessário.

Com mais esse serviço exclusivo e inovador, o Grupo CDM garante, com essa prestação de serviços, a absoluta certeza que os produtos de todos seus fornecedores serão utilizados da forma como é preconizada na literatura e, a seus clientes finais a certeza ainda mais evidente do êxito desejado com esse uso.

4.8 IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS COM O TSM

O Total Service Management tem a finalidade de eliminar desperdícios nas áreas de serviços e nas equipes suporte. Portanto, para esse fim se faz necessário seguir alguns passos, são eles: **identificar os processos**, questionar qual é o output do processo, quem são os clientes internos e externos que são responsáveis pela demanda, se esse processo é transparente e se tem potencial de melhoria; **definir o processo**, em seguida saber exatamente onde inicia e termina e quais são os terceiros que intervêm; **verificar se existe erros** e qual a Frequência desses, tanto em funcionários envolvidos ou áreas; **quantificar os custos**; **medir a satisfação dos clientes**; **apurar os números**, referente as etapas anteriores; **definir objetivos**; **determinar tempo de ciclo**; **identificar oportunidades e potenciais de melhorias**; **elaborar plano de ações**; **treinar todos os envolvidos nos processos**; **verificar e acompanhar a implementação das melhorias**.

Cumprido os passos acima, a CDM identificou onde poderia eliminar desperdícios e, como seria possível tornar as atividades mais céleres simplificando e deixando os processos de rotina mais claros, treinando todas as pessoas envolvidas com atividades conjuntas, entendendo quais os erros de comunicação existiam, quanto tempo se perdia em esperas por decisões, além de identificar o quanto dessas eram feitas através de papeis e como poderiam migrar para meio eletrônico, dessa forma foi possível localizar onde estavam os conflitos e como surgiam os erros mais frequentes. Abaixo segue o breve resumo de como se deu o mapeamento dos processos, o que tínhamos antes e algumas mudanças após implementação do TSM, pois vejamos:

Tabela 7 - FLUXO DE PROCESSO

FLUXO DE PROCESSOS	ANTES DE IMPLEMENTAÇÃO	PÓS IMPLEMENTAÇÃO
Procedimentos	Recepção de nota de compra→ Envio para o administrativo→ Confirmação do setor de compras→Liberação e digitação de pedido de compra do setor de compras→Conferência dos produtos→Internalização	Importação do XML→ Conferência→ Internação
	Cotação no portal de compras→Recolhimento da ordem de compra→Digitação do pedido no ERP→Liberação para separação→Faturamento da nota fiscal	Cotação no sistema ERP→Liberação para separação→Faturamento de nota fiscal
	Impressão do pedido de vendas→Entrega em mãos para o setor logístico→Efetuar separação dos produtos→ Embalagem dos produtos.	Recepção do pedido por meio eletrônico → Separação dos produtos→Embalagem dos produtos
	Entrega do pedido separado impresso→ Realizar faturamento da nota fiscal→ Emitir boletos bancários	Faturamento e emissão de boletos bancários automáticos.
	Cotação de frete com transportadoras→ Solicitar coleta→Processo de embarque→ Rastreamento de carga→ Entrega ao cliente	Processo de embarque→Rastreamento de carga→Entrega ao cliente
Quantificar os custos	Média de custo mensal com o processos de conferência, recebimento e internalização dos produtos R\$ 19.000,00	Média de custo mensal com o processos de conferência, recebimento e internalização dos produtos R\$ 9.500,00, equivalente a 50% de economia.
	Média de custo mensal com processos de vendas, R\$ 85.915,00	Média de custo mensal com processo de vendas de R\$ 60.600,00, equivalente a 30% de redução de custos.
	Média de custo mensal para separação dos produtos de vendas, R\$ 28.886,00	Média de custo mensal para separação dos produtos de vendas, R\$ 19.998,00, equivalente a 31%
	Média de custo mensal para o setor de faturamento dos pedidos de vendas, R\$ 4.444,00	Automação do faturamento no sistema ERP, equivalente a 100% de redução.
	Média de custo mensal com fretes de R\$ 62.110,00	Média de custo mensal com fretes de R\$ 21.050,00, 67% de redução.
Medir a satisfação dos clientes	Apesar da medição continua da satisfação do cliente, não existia uma meta a ser alcançada.	A medição de satisfação dos clientes foram intensificadas e existem metas de melhorias continua, onde são avaliados a frequência de pedidos e aumento do números de itens na cesta contratada. Cada colaborador que atingir sua meta receberá um incentivo de 10% de acréscimo nos seus ganhos relacionados a comissão. Essa operação se dá a cada trimestre.
Identificar oportunidades de melhorias	Cultura da melhoria de processos não estabelecida	Foi criado um plano de melhoria continua onde o colaborador é premiado trimestralmente pelos seguintes itens: ● Prospecção dos clientes ● Projetos inovadores para melhoria dos processos, são premiados anualmente.
		Duas idéias foram implantadas após o início do plano de melhorias, são elas: ● Os laudos técnicos dos medicamentos passaram a ser enviados por meio eletrônico. ● Desenvolvimento e implementação do sistema WMS

FLUXO DE PROCESSOS	ANTES DE IMPLEMENTAÇÃO	PÓS IMPLEMENTAÇÃO
Definir o processo	Os Processos não eram bem definidos, por isso não eram entendidos por todos os envolvidos;	Processos definidos, implementados e assimilados pelos envolvidos;
	• Recebimento, conferência e internalização de mercadorias (Realizado através de papeis);	• Conferência realizada através de leitor de código de barras integrado ao sistema. • Informação em tempo real do andamento da conferência e internalização nos endereços definidos pelo sistema.
	• Confeção dos pedidos de vendas;	• Integração do sistema ERP com plataformas de compras dos clientes, tornando a confecção dos pedidos mais célere.
	• Separação e embalagem dos produtos;	• Os pedidos de vendas efetuados são acompanhados em tempo real pelo setor de logistca. Mapeamento do estoque via endereçamento informando o endereço exato que estão armazenados os produtos.
	• Expedição dos pedidos;	• Faturamento e emissão dos boletos automáticos.
	• Entrega dos produtos aos clientes;	• Com a implementação dos processos acima, pudemos dar agilidade nas entregas, permitindo aos clientes diminuir o volume por pedido e assim manter os estoques próximo do <i>just in time</i> .
Verificar se existe erros	Erros:	Soluções:
	• Troca de lotes;	• Gerenciamento dos lotes através dos códigos de barras dos produtos;
	• Códigos dos produtos divergentes com a nota fiscal de compra;	• Conferência através do xml gerado da nota fiscal de compra;
	• Quantidades divergentes com a nota fiscal de compra;	• Conferência através do xml gerado da nota fiscal de compra;
	• Armazenamento ineficiente gerando retrabalho;	• Armazenagem através do endereçamento gerado pelo sistema;
	• Produtos enviados em desacordo com o pedido de venda;	• Conferência através do leitor de código de barras;
Tempo de ciclo	• Atraso nas entregas dos pedidos aos clientes;	• Qualificação dos agentes de cargas e criação de frota própria. • Aumento de produtividade de 47,5%;
	• Recebimento, conferência e internalização dos pedidos de compra levava em média 95 Minutos;	• Diminuimos o tempo médio de conferência para 40 minutos, obtendo uma redução média de 68%;
	• Digitação dos pedidos levava em média 7 minutos;	• Com os pedidos digitados em tempo real, o sistema leva em média 2 minutos, obtendo um ganho de 71% na execução da tarefa;
	• A separação dos pedidos de venda levava em média 25 minutos;	• Passamos a efetuar este processo no tempo médio de 9 minutos, com um ganho de 64% de redução na execução
	• A expedição da mercadoria levava em média 19 minutos;	• Ganhamos 11% de produtividade no processo de expedição, equivalente a 2 minutos;
	• O prazo de entrega se dava em média de 36 horas;	• Após a implementação das ações acima, este prazo passou a ser de 24 horas, deixando um ganho de 12 horas, o que signifca 33% de redução de tempo de entrega.

Fonte: Empresas – Grupo CDM

Na próxima seção será possível, além verificação dos resultados acima descritos, a leitura de uma análise estatística do período antes e após a implementação do Total Service Management.

4.9 ANÁLISE ESTATÍSTICA DA INFUSÃO DOS SERVIÇOS E DO TSM

4.9.1 Análise Estatística da Implementação dos Serviços

Nesse ponto passaremos a avaliar os resultados de 104 (cento e quatro) meses

faturamento do Grupo CDM, para que possamos demonstrar estatisticamente como e se esses serviços criados e implementados por esse grupo de empresas realmente geraram benefícios e foram diretamente responsáveis pelo crescimento dos resultados atingidos após prestação.

Na tabela 6, abaixo, poderá se observar com clareza o faturamento desse grupo, do período acima citado:

Tabela 8 – FATURAMENTO DO PERÍODO

Descriptive Statistics: Faturamento

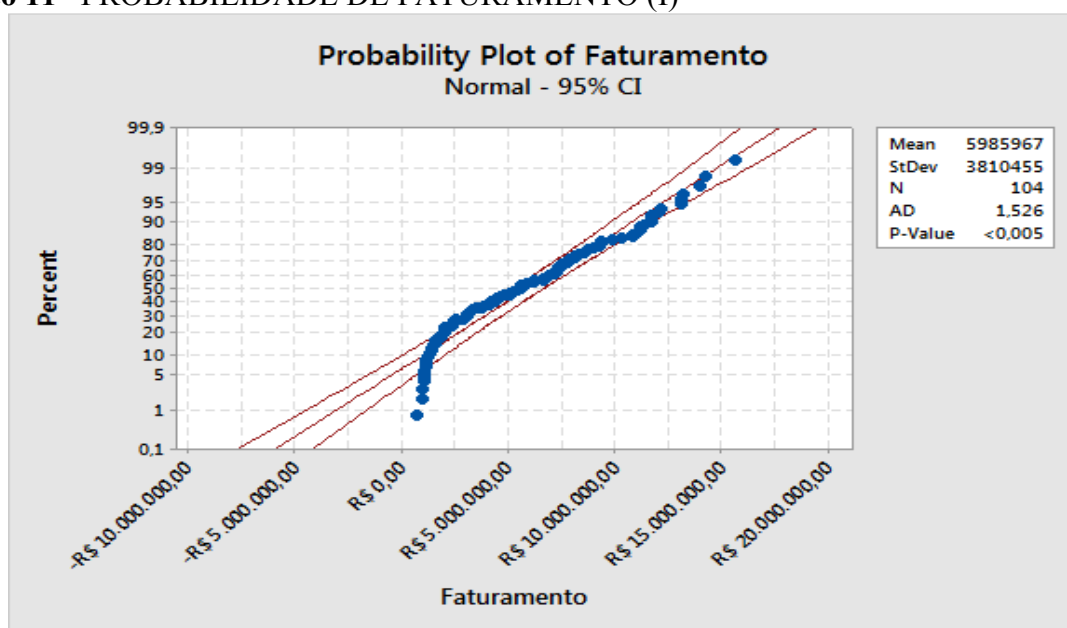
Statistics

Variable	Total Count	N	N*	CumN	Mean	SE Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Q1
Faturamento	104	104	0	104	5985967	373646	3810455	63,66	742894	2498115
Variable	Median	Q3	Maximum	Kurtosis						
Faturamento	5575801	8543637	15627399	-0,73						

Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Podemos verificar claramente na tabela acima que Média é maior que a Mediana, denotando um deslocamento para a direita (cauda positiva). Kurtosis negativa, indicando distribuição platicúrtica, com cauda positiva o que demonstra picos de faturamento com uma tendência a atingir valores maiores que 15.000.000,00. Essa probabilidade poderá ser melhor interpretada abaixo, no Gráfico 11 que descreve esse evento:

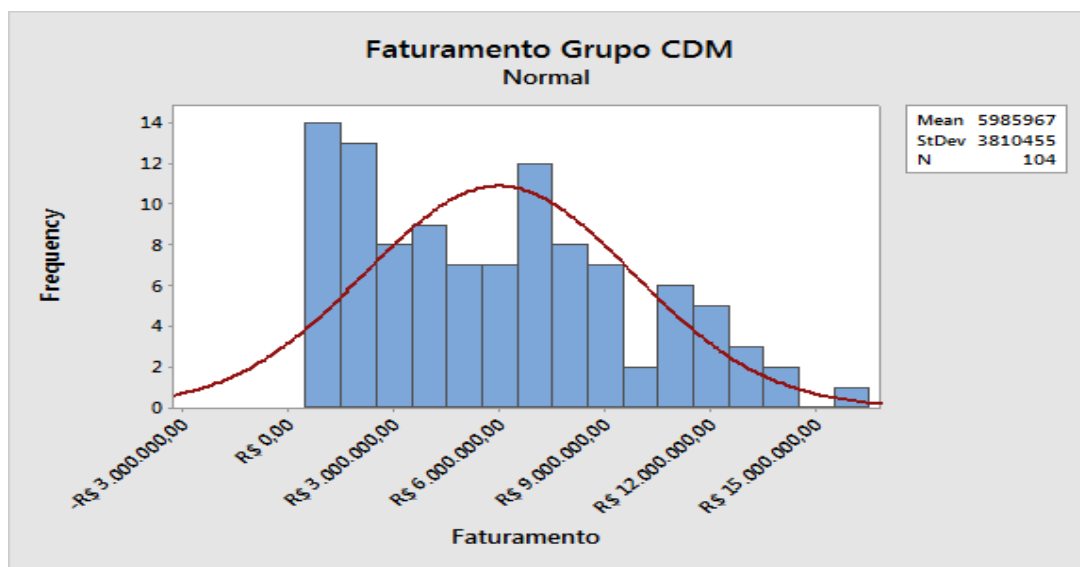
Gráfico 11– PROBABILIDADE DE FATURAMENTO (I)



Fonte: Empresa – Grupo CDM

No gráfico acima pode-se observar que os valores seguem uma distribuição não-normal, ou seja, a variação dos 104 pontos em relação ao valor médio não é o mesmo. Estaticamente comprovado pelo valor $p < 0,05$. Abaixo, no Gráfico 12, um histograma para seja possível observar esse crescente ao longo dos meses.

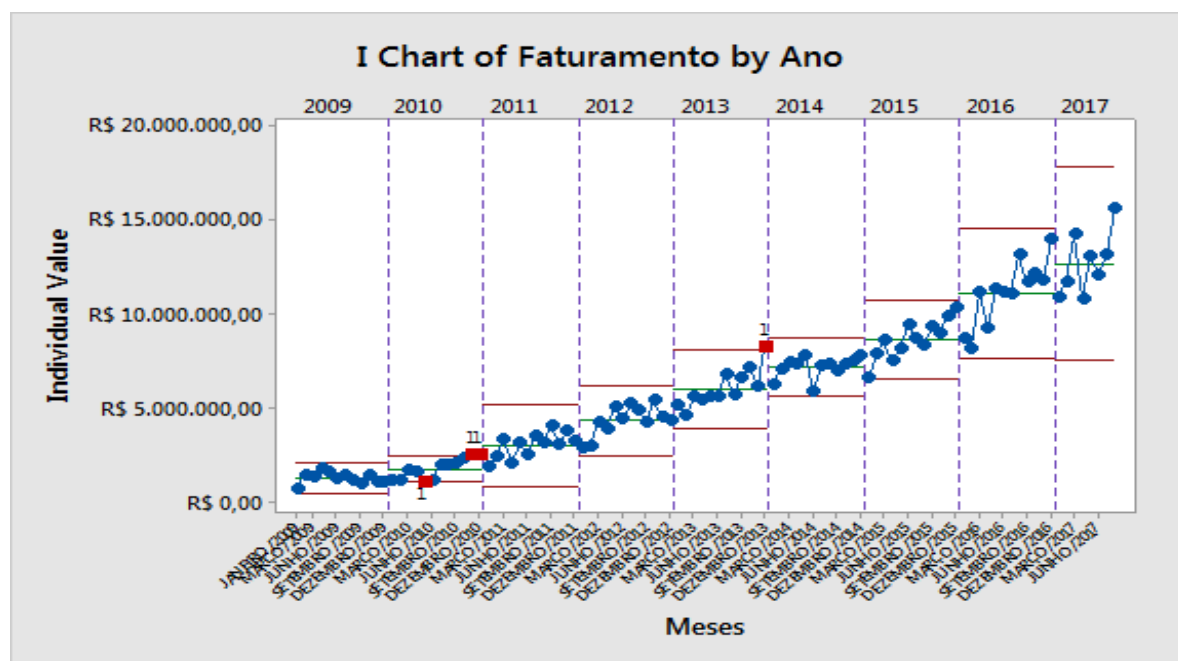
Gráfico 12– PROBABILIDADE DE FATURAMENTO



Fonte: Empresa – Grupo CDM

Maior incidência de valores até 7 milhões, porém, incidências crescentes de valores superiores, deslocando a cauda para a direita (positivo).

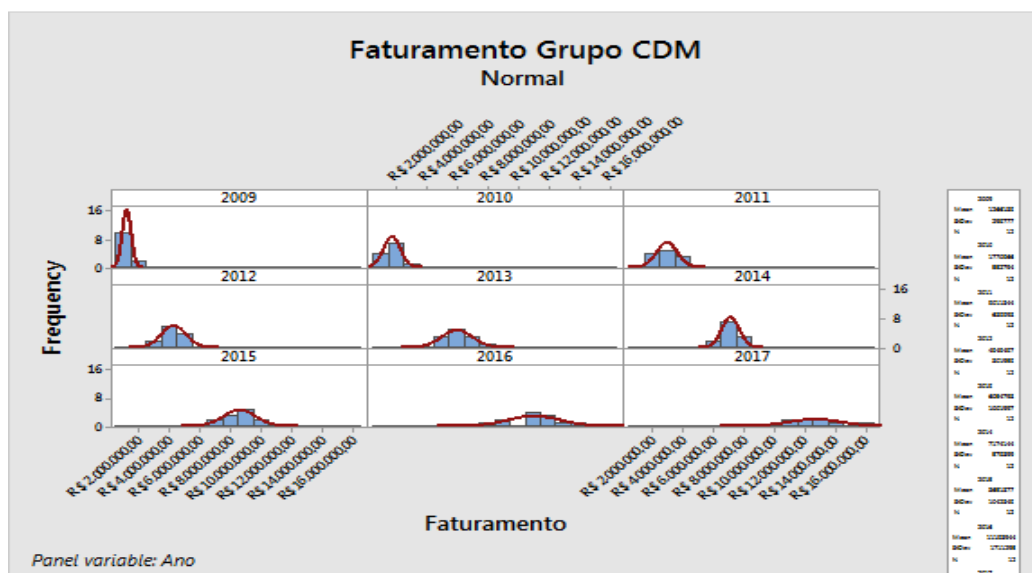
Gráfico 13 – FATURAMENTO ANO A ANO



Fonte: Empresa – Grupo CDM

O gráfico acima contempla o faturamento ano a ano, onde o eixo X representa o número de meses e o eixo Y o faturamento. Período de 2016 e 2017 possuem maior variação em relação aos anteriores. Para melhor interpretação e confiabilidade, por favor, observar abaixo no gráfico 14 a coluna StDev (Desvio Padrão).

Gráfico 14– FATURAMENTO GRUPO CDM



Fonte: Empresa – Grupo CDM

No histograma de faturamento acima, é notado o crescimento de faturamento ao longo dos anos, uma vez que as colunas ficam mais baixas (menor frequência) e se deslocam positivamente (maior faturamento).

Tabela 9 – FATURAMENTO ANO A ANO

Statistics

Variable	Total									
	Count	N	N*	CumN	Mean	SE Mean	StDev	CoefVar	Minimum	Q1
2009	12	12	0	12	1266183	84806	293777	23,20	742894	1026868
2010	12	12	0	12	1770366	159578	552794	31,22	1075690	1147936
2011	12	12	0	12	3011844	197280	683398	22,69	1837113	2423683
2012	12	12	0	12	4343437	231504	801953	18,46	2903729	3940017
2013	12	12	0	12	6054798	289252	1001997	16,55	4636240	5443555
2014	12	12	0	12	7174144	165670	573899	8,00	5904425	6990629
2015	12	12	0	12	8651877	301043	1042843	12,05	6648087	7937250
2016	12	12	0	12	11138944	494008	1711295	15,36	8169824	9722425
2017	8	8	0	8	12700183	589960	1668660	13,14	10831738	11067358

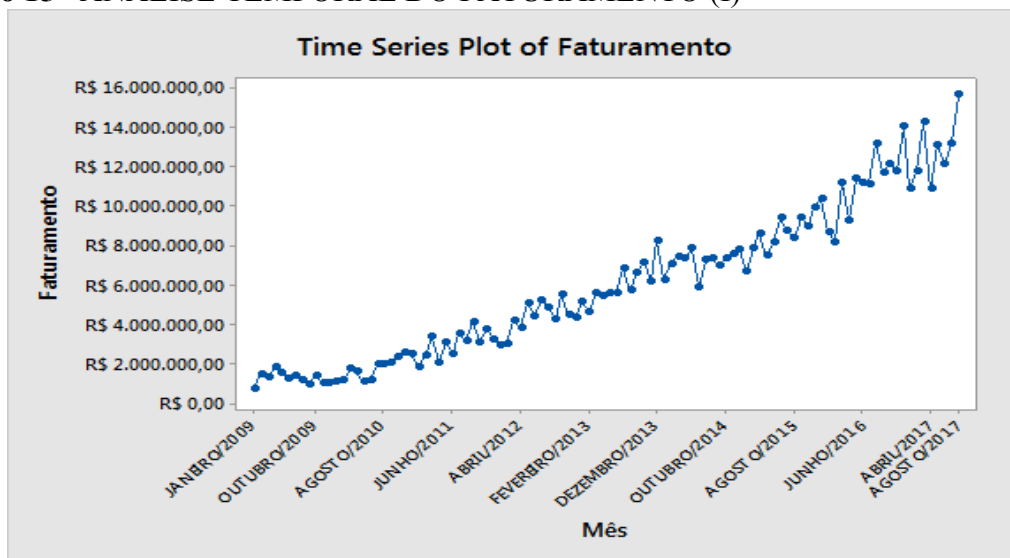
Fonte: Empresa – Grupo CDM

Média (Mean) e desvio padrão (StDev) apresentam um comportamento diferente em

2016 e 2017, em comparação com os demais.

A seguir nos gráficos 15 e 16, poderá ser observado uma análise temporal dos dados de faturamento que demonstram uma tendência muito positiva e um *boxplot* indicando o crescente acumulo de faturamento ao longo dos anos. Pois vejamos:

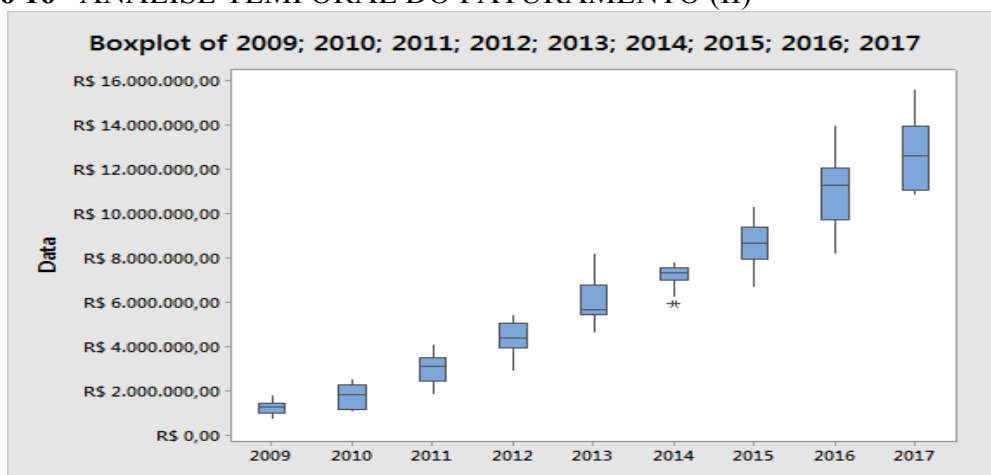
Gráfico 15– ANÁLISE TEMPORAL DO FATURAMENTO (I)



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Tendência positiva ao longo dos anos com faturamento record em agosto de 2017.

Gráfico 16– ANÁLISE TEMPORAL DO FATURAMENTO (II)



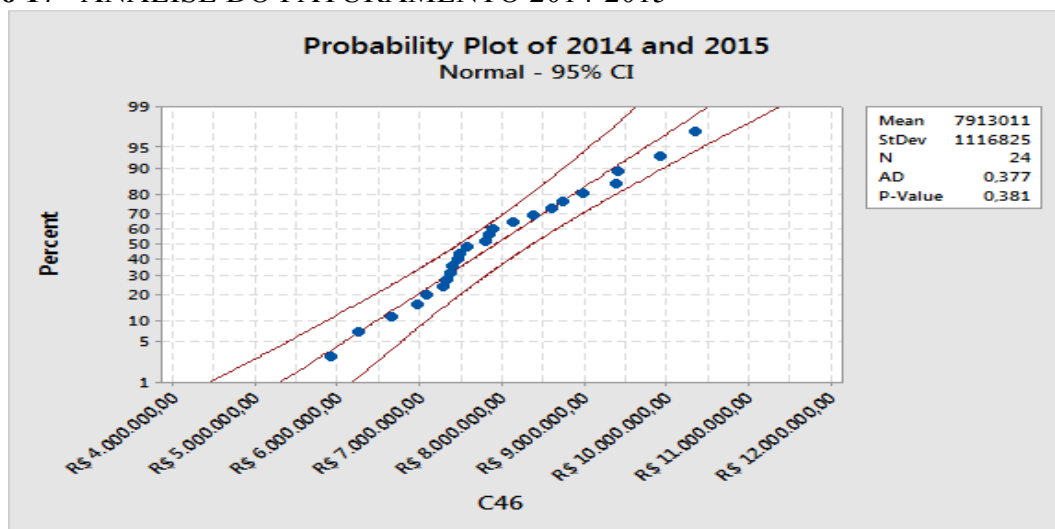
Fonte: Empresa – Grupo CDM.

A análise gráfica do *boxplot* acima demonstra a dispersão de valores (faturamento) ao longo dos anos com variação média crescente. Como exemplo, podemos citar o ano de 2009 que apresenta uma uniformidade dos dados e consequente achatamento da caixa. Com o passar dos anos, o boxplot individual vai aumentando, até chegar em 2016/2017, aonde nota-se uma

grande diferença em relação aos períodos anteriores. Também é possível visualizar que o período de 2017 está com 25% dos valores acima de 14. 000.000,00.

Após a demonstração do faturamento mensal, anual, suas probabilidades e análise temporal de toda nossa amostra, que são os últimos 104 (cento e quatro) meses. O gráfico 17 e 18, abaixo, nos mostra uma análise de probabilidade para testar a normalidade dos dados do período de 2014-2015, lapso temporal de criação do primeiro serviço exclusivo e inovador do Grupo CDM, que foi o *CDM RUN EXPRESS*. Então vejamos os gráficos:

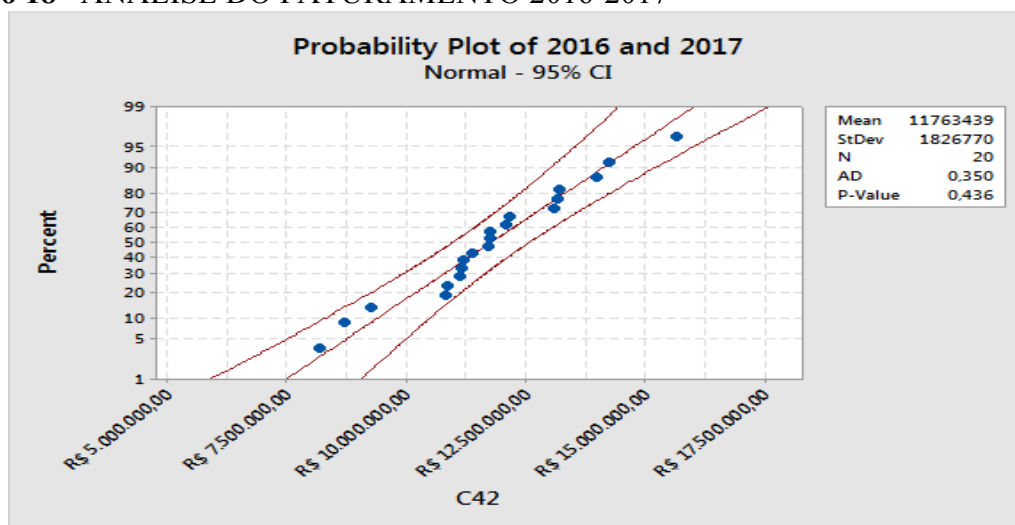
Gráfico 17– ANÁLISE DO FATURAMENTO 2014-2015



Fonte: Empresa – Grupo CDM

Observe que os dados seguem uma distribuição normal. P-Value > 0,05, demonstrando que a variação exercida pelo faturamento em relação a média é esperada.

Gráfico 18– ANÁLISE DO FATURAMENTO 2016-2017



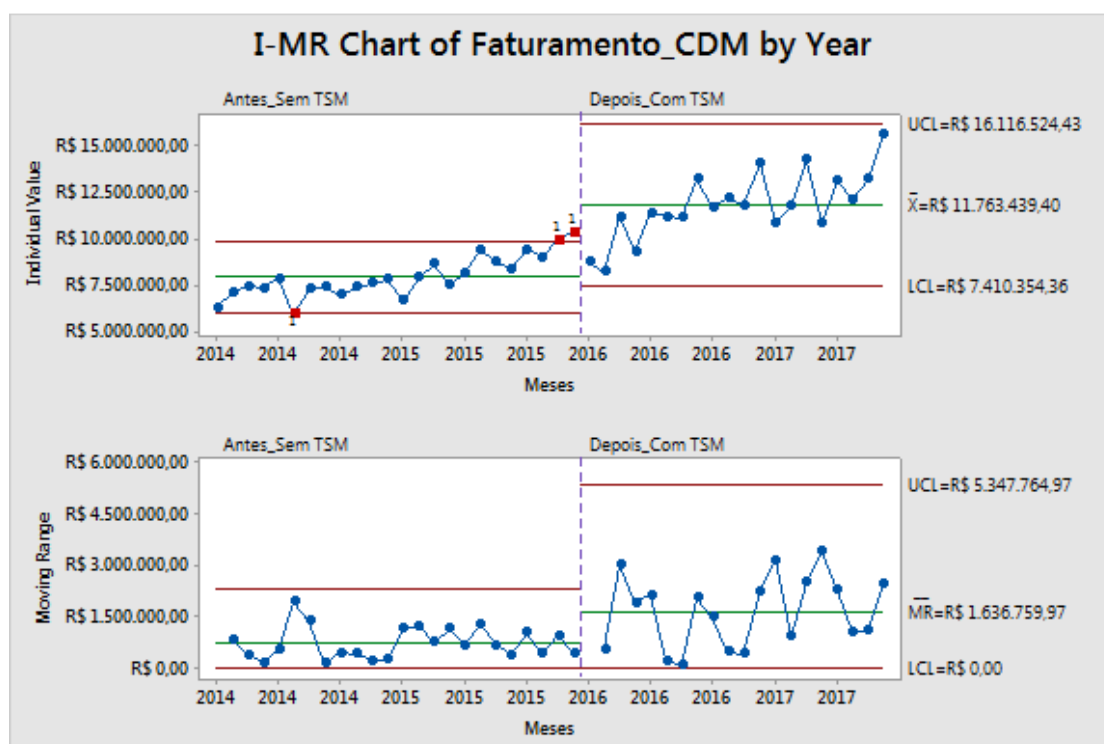
Fonte: Empresa – Grupo CDM

Como pode ser observado no gráfico da análise de probabilidade acima, para testar a normalidade dos dados de 2016-2017, seguem distribuição normal com um P-Value > 0,05. Aqui também é possível observar de forma contundente o crescimento do faturamento desse grupo de empresas após a implementação do restante do seu portfólio de serviços, elencados e devidamente detalhados acima, e do conceito lean visando a melhoria dos processos internos através de uma ferramenta que nos levou a uma redução de desperdícios, além de uma melhoria nos nossos serviços com baixo custo, porém esse tema será tratado mais adiante nessa dissertação, quando abordaremos os conceitos e os benefícios das ferramentas de TQM e TSM.

4.9.2 Estatística dos Resultados atingidos com a Implantação do TSM

Nos gráficos 19 e na tabela 8, daremos um zoom no período de 2 anos antecedeu a implementação do TSM e em igual período após a implementação dessa ferramenta.

Gráfico 19– FATURAMENTO ANTES E APÓS O TSM



Fonte: Empresa – Grupo CDM

O gráfico 19 (Individual – *Moving Range*), em uma breve análise, demonstra claramente que no período antes variava entre 6.000.000,00 e 10.000.000,00, enquanto que após implementação do TSM, ocorre uma Variação individual bem acentuada com diferença de faturamento mensal e tendência positiva constante de 7.500.000,00 e 16.000.000,00. O que deixa evidente que o Ranger depois da implantação da ferramenta tem uma variação de 8.500.000,00, enquanto que antes ela era de proximamente 4.000.000,00.

Ainda no intuito de demonstrar os períodos antes e após a implementação do TSM na tabela 8 e no gráfico 20, realizamos um teste “two variances”, para que pudéssemos avaliar as variâncias dos 2 períodos. Com iremos constatar abaixo, o teste falhou em mostrar que o faturamento sem TSM (2014-2015) e com TSM (2016-2017) possuem variâncias iguais, ou seja, são períodos estatisticamente distintos. Pois vejamos:

Tabela 10 – TESTE “TWO VARIANCES”

Test and CI for Two Variances: Faturamento_Com TSM X Sem TSM Method

σ^2_1 : variance of Faturamento_Com TSM

σ^2_2 : variance of Faturamento_Sem TSM

Ratio: σ^2_1 / σ^2_2

F method was used. This method is accurate for normal data only.

Descriptive Statistics

Variable	N	StDev	Variance	95% CI for σ
Faturamento_Com TSM	20	1826769,760	3,33709E+12	(1389240,855; 2668128,098)
Faturamento_Sem TSM	24	1116824,993	1,24730E+12	(868011,560; 1566638,110)

Test

Null hypothesis $H_0: \sigma^2_1 / \sigma^2_2 = 1$

Alternative hypothesis $H_1: \sigma^2_1 / \sigma^2_2 \neq 1$

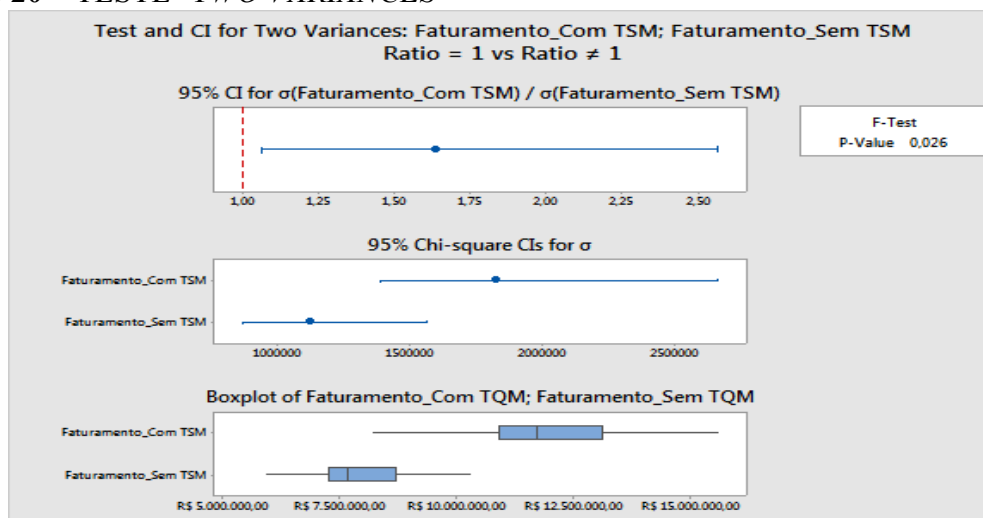
Significance level $\alpha = 0,05$

Method	Test Statistic	DF1	DF2	P-Value
F	2,68	19	23	0,026

Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Utilizando-se de um nível de significância de $\alpha=0,05$ e as hipóteses nula/alternativa descritas acima, o p-value demonstra que não podemos aceitar a hipótese nula. Portanto, devemos aceitar a hipótese alternativa, ficando assim evidenciado que existe uma diferença estatisticamente comprovada entre o período antes TSM e após TSM.

Gráfico 20 – TESTE “TWO VARIANCES”

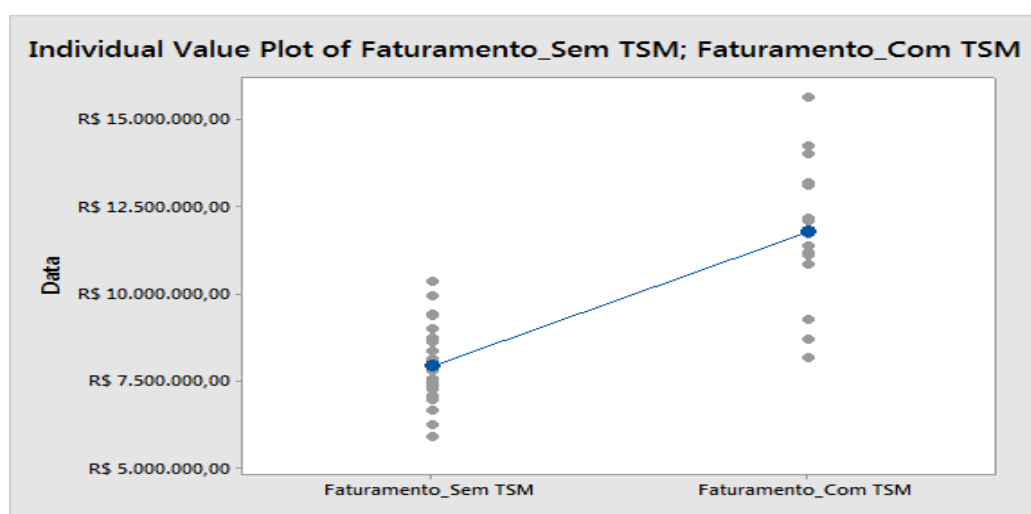


Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Intervalo de confiança para faturamento com TSM é maior, demonstrando que os dados possuem uma variação ao longo do tempo que se difere do período sem TSM.

Para concluirmos a nossa análise estatística, demonstraremos em seguida através dos gráficos 21, 22, 23 e Tabela 9 a variação da média entre os 2 (dois) anos antes da implementação de TSM (2014-15) é imensamente diferente dos 2 (dois) anos com o TSM (2016-17). Comprovando estatisticamente pelo teste 2 sample t com o resultado, p valor < 0,05. Por fim, inserimos um teste de regressão, mostrando que 92% de toda a variação de faturamento é explicada pela reta plotada. Com uma tendência positiva e pontos esparsos ao longo dos anos. Então vejamos:

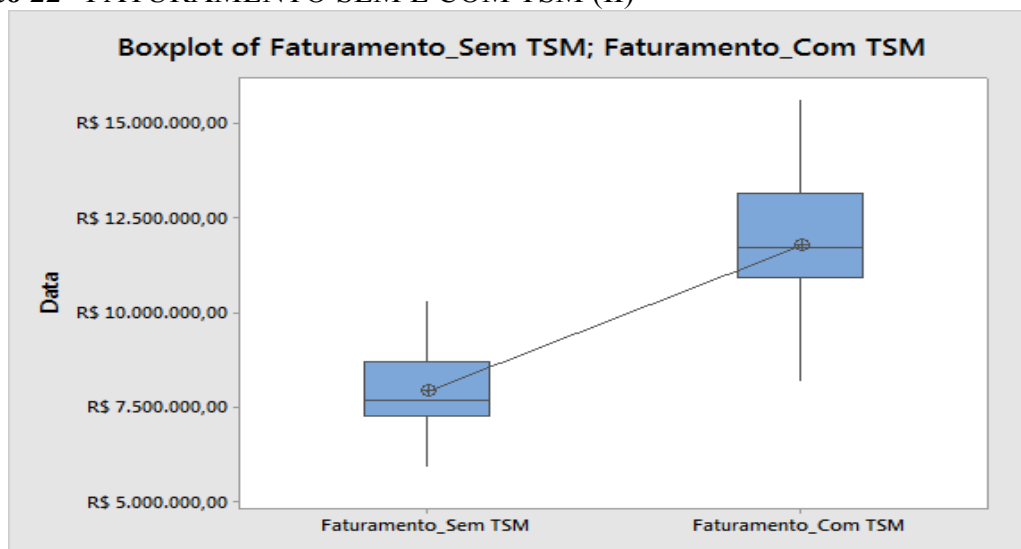
Gráfico 21– FATURAMENTO SEM E COM TSM (I)



Fonte: Empresa – Grupo CDM

Conjunto de valores, faturamento mensal do período com TSM é visivelmente maior que o do período sem TSM.

Gráfico 22– FATURAMENTO SEM E COM TSM (II)



Fonte: Empresa – Grupo CDM

Gráfico de boxplotP com TSM tem uma variação maior que o período anterior.

Tabela 11 – TESTE *TWO SAMPLE T*

Two-Sample T-Test and CI: Faturamento_Sem TSM; ... ento_Com TSM

Method

μ_1 : mean of Faturamento_Sem TSM

μ_2 : mean of Faturamento_Com TSM

Difference: $\mu_1 - \mu_2$

Equal variances are assumed for this analysis.

Descriptive Statistics

Sample	N	Mean	StDev	SE Mean
Faturamento_Sem TSM	24	7913011	1116825	227971
Faturamento_Com TSM	20	11763439	1826770	408478

Estimation for Difference

Difference	Pooled StDev	95% CI for Difference
-3850429	1480770	(-4755186; -2945672)

Test

Null hypothesis $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$

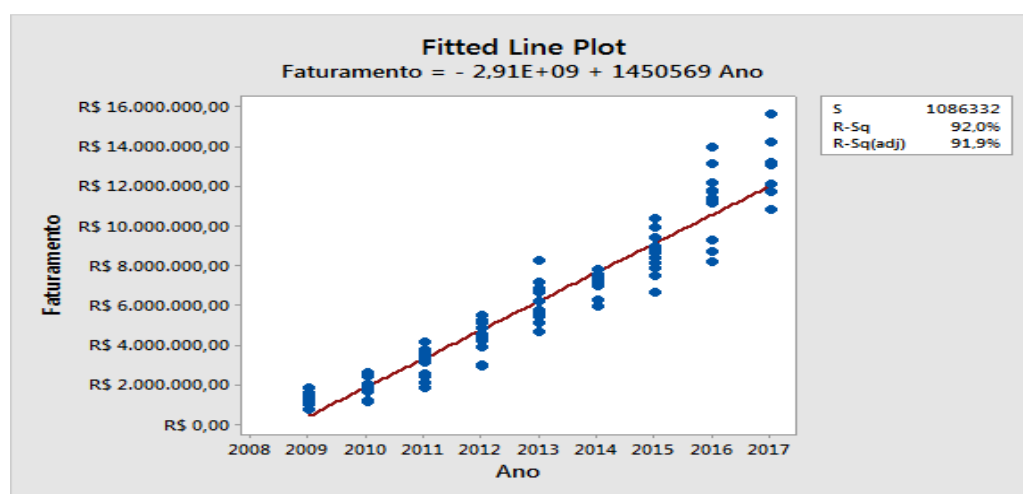
Alternative hypothesis $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

T-Value	DF	P-Value
-8,59	42	0,000

Fonte: Empresa – Grupo CDM

Determinar se a média de 2 grupos independentes são estatisticamente diferentes. Utiliza-se quando a distribuição dos dados é normal. Nesse caso, o p-valor <0,00 demonstra que não podemos aceitar a hipótese nula, aceitando assim a hipótese alternativa o que evidencia que temos dois períodos estatisticamente imensamente diferentes.

Gráfico 23– TESTE DE REGRESSÃO



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Aproximadamente 92% de toda a variação dos dados pode ser explicada pela relação de anos (discreto) X faturamento (contínuo). E a equação descrita para os dados é igual a:

$$\text{Faturamento} = -2,91\text{E}+09 + 1450569\text{Ano}$$

Também podemos assumir que a amostra contém um número adequado de observações e pode apresentar outliers nos próximos meses, uma vez que os dados estão se espaçando. Podemos também observar no gráfico acima que esse Grupo de empresas alcançará até junho 2018 um faturamento acima de 20.000.000,00.

5 CONCLUSÃO

O Grupo CDM, foi fundado em 2006 e é hoje um dos players na distribuição de medicamentos e materiais hospitalares, tendo uma atuação destacada no norte e nordeste do Brasil. Nos últimos anos, mesmo com o péssimo cenário econômico e político que vive o país, esse grupo atingiu crescimentos consistentes e já figura entre os dez maiores do mercado farmacêutico no Brasil nos seguimentos de medicamentos oncológicos e produtos hospitalares. Esse Crescimento encontra fulcro, quando avaliamos a característica predominante dos funcionários desse grupo, que são imensamente treinados e têm uma percepção clara do mercado onde estão inseridos e das responsabilidades que esse os impõe. Portanto, além de comprometidos, são imensamente receptíveis a mudanças que gerem benefícios para prestação de um serviço de excelência aos seus clientes finais.

Diante desse contexto, o ambiente fica muito favorável para implementar novos procedimentos, otimizar processos, introduzir novos serviços e, mudar rotinas com foco na melhoria das tarefas. Essa cultura é de extrema importância para fazer face aos desafios impostos pela globalização e, pelo fato de estarem inseridos em um mercado imensamente competitivo e que exige das empresas melhorias contínuas de seus processos e rotinas para reduzir os desperdícios e melhorar a produtividade, para isso recorreram ao sistema Lean que a desde 2007 vem ganhando espaço na área de serviços e, aplicaram o TSM (Total Service Management). Acredita-se que este é o primeiro distribuidor ou operador logístico do segmento de medicamentos e materiais hospitalares a recorrer a essa ferramenta.

O fato de escolhermos o Grupo CDM, objeto dessa dissertação de mestrado, se deu por esse grupo de empresas acreditar que é possível, independente do porte da empresa, um distribuidor/ operador logístico atuar como veículo fidelizador da marca ao cliente final através de investimentos em inovação e uma prestação de serviços de qualidade adequada ao *core business* dos seus clientes finais. E podemos constatar que essas ações realmente os levaram a uma geração de resultados sustentáveis e duradouros, além de ter aumentado de sobremaneira sua competitividade e diferenciação perante aos outros players do mercado em que estão inseridos.

Os fatores de sucesso aplicados por esse grupo de empresas, foram avaliados e testados através de ferramentas de análise interna e externa, como *SWOT*, *PESTEL*, *CINCO FORÇAS DE PORTER*, observações e entrevistas tanto dentro desse grupo como em seus clientes, além de uma criteriosa análise estatística dos últimos 104 meses de faturamento, com divisões de períodos antes e após a implementação de algumas ferramentas estratégicas para a construção

dos resultados. Dessa forma podemos definir a melhor estratégia para fidelização de clientes através da agregação de valor ao produto.

Por fim, após esse estudo desse caso estou certo que com investimentos em inovação e prestação dos serviços adequada ao *core business* dos clientes finais é possível fidelizar o cliente e as marcas trabalhadas por esses distribuidores ou operadores logísticos.

Para tanto, abaixo apresentamos algumas propostas e estratégias que permitem melhorias na prestação serviços das empresas que atuam nesse seguimento.

5.1 ESTRATÉGIA DAS PROPOSTAS

1- Considerando o setor da distribuição de medicamentos e materiais hospitalares no Brasil, identificamos que a modalidade de distribuição que mais atende a necessidade desse mercado é a Seletiva, pois, essa tem intrinsicamente a necessidade de, além de entregar produtos no tempo, prazo certo e lugar determinado e com o menor custo, ações organizadas, inovação na estocagem e uma capacidade de prestar serviços que agreguem valor ao produto, tanto para o fabricante quanto para os clientes finais, essa combinação de fatores gera uma maior competitividade e diferenciação do operador logístico, transformando as relações comerciais em sustentáveis e mais duradouras;

2- Para criação de serviços que agreguem valor ao produto, é necessário um profundo conhecimento não só do mercado que se pretende atuar efetuando operações logísticas ou distribuição de produtos farmacêuticos e materiais hospitalares, mas principalmente do *core business* do seu cliente final uma vez que esses serviços devem agregar valor ao negócio central ou a área de negócios que irá consumi-los, gerando assim um maior impacto na satisfação dos clientes que levaram a fidelização dos mesmos;

3- Identificamos ações estratégicas necessárias para agregar valor aos produtos, através de inovação e melhorias nos serviços associados a logística, são elas: A) Estudo detalhado das tendências e necessidades do mercado, aprofundamento no negócio central e nas áreas de negócios que pretendiam prestar serviços no seu cliente final. B) Definição de um portfólio interessante para o seu cliente final e, de preferência que os fabricantes entendam a necessidade de agregar serviços de valor que levem a uma maior demanda e fidelização da marca. C) Qualificação da equipe comercial e administrativa para um padrão de excelência, que os diferenciem dos seus principais concorrentes e gerem valor para o seu cliente final, pois essas equipes devem efetuar suporte técnico e educação continuada *full time* dentro desses clientes, o que leva ao uso correto dos produtos vendidos, padronização de soluções inteligentes e por consequência um incremento na demanda. D) Estudo das áreas geográficas que mais tenham

problemas habituais com logística, para definir a localização dos seus CD's. E) Investimento em tecnologia para criação de ferramentas de compartilhamento da gestão de estoque, proporcionando dessa forma uma redução de custos com estoques e uma importante redução nas áreas de armazenamento do seu cliente final. F) Criação e implementação de serviços que tragam impacto no aumento de produtividade e competitividade dos seus clientes finais. G) Parametrização dos seus processos, para otimizar fluxo, melhorar a qualidade e eliminar desperdícios (TSM- *Total Service Management*), e manter-se competitivos para fazer frente a esse mercado.

5.2 IMPACTO DAS PROPOSTAS

Os resultados são sustentados dentro da estrutura e objetivo da pesquisa que foi esse estudo de caso, onde demonstramos através de dados estatísticos de um período que compreende os últimos 104 meses de faturamento do Grupo CDM, que foi a nossa amostra, o impacto do oferecimento de soluções com produtos e serviços no crescimento desses números ao longo do tempo e, o quanto que a estratégia da utilização da ferramenta do TSM (*Total Service Management*) impactou de forma imensamente positiva, culminando em um crescimento exponencial desse grupo de empresas, que em agosto do corrente ano já havia atingido um número próximo a 80%, quando somados os últimos três anos, e como demonstrado nos gráficos estatísticos, eles acabaram de adentrar no último quadrimestre do ano que historicamente carrega os resultados mais expressivos desse grupo. Portanto é com toda certeza, que esse estudo nos proporcionou, opinar claramente pela melhor estratégia e, como essas uma vez adotada, causam resultados imensamente impactantes para esse segmento.

Esta dissertação contribuiu para preencher a lacuna na literatura e uma oportunidade de fornecer finalmente estratégias vencedoras e que geram agregação de valor e fidelização de clientes e marcas, para o mercado de distribuição de medicamentos e materiais. Portanto, recomendamos que seja adotada a estratégia de infusão de serviços e a adição de ferramentas inovadoras para compartilhamento da gestão dos estoques dos seus clientes finais e que gerem valor ao *core business* desses, pelos operadores logísticos e distribuidores desse nicho de mercado. Pois, essas ações trazem vantagem competitiva, relações sustentáveis e duradouras e os coloca em um patamar de diferenciação frente aos players do mercado.

Por fim, para um melhor entendimento da amostra avaliada e dos impactos que geram a implementação dessas estratégias, abaixo apresentamos a Tabela 10 e a figura 16, que tratam do sumário executivo e da linha do tempo, onde será possível observar e analisar as estratégias

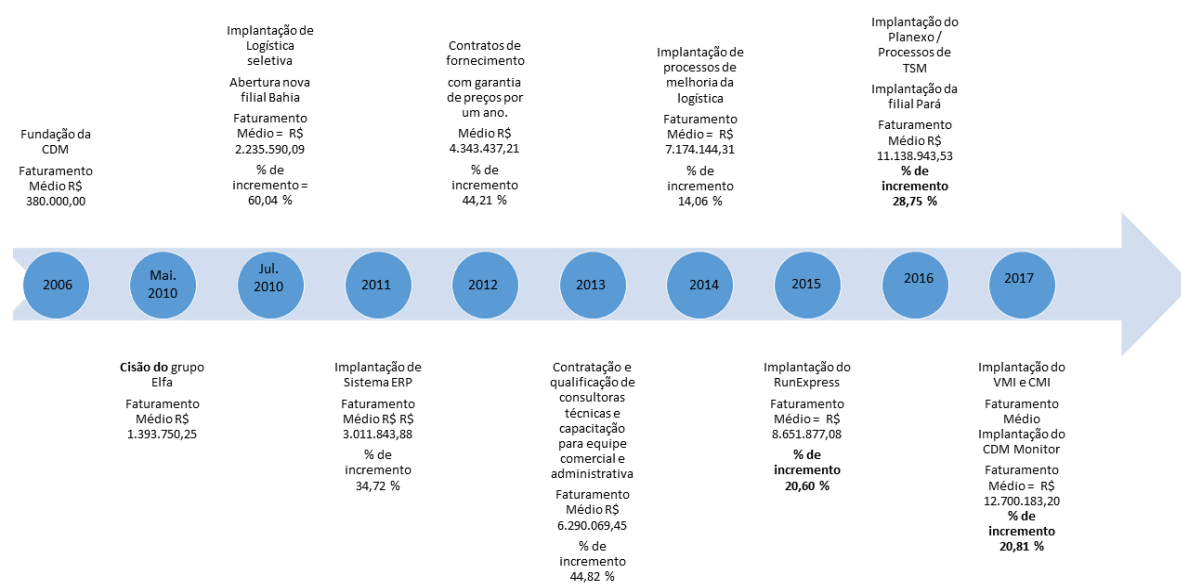
utilizadas por este grupo de empresas, objeto do nosso estudo de caso, para alavancar o faturamento e atingir percentuais importantes de crescimento. Pois vejamos:

Tabela 12 – SUMÁRIO DA LINHA DO TEMPO

	Sumário Executivo
2006	Fundação GRUPO CDM
2010 - Maio	Cisão com o Grupo Elfa
2010 – Julho	Implantação de logística seletiva
2011	Implantação de Sistema ERP
2012	Contratos de fornecimento para os clientes
2013	Contratação e qualificação de consultoras técnicas
2014	Implantação de processos de melhoria de logística
2015	Implantação do RunExpress
2016	Implantação do Planexo, TSM e nova filial na Bahia
2017	Implantação do VMI e CMI

Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Figura 18 – LINHA DO TEMPO



Fonte: Empresa – Grupo CDM.

Assim sendo, essa dissertação de mestrado em gestão de empresas, que é sem dúvida a primeira realizada, no segmento abordado, com o foco em infusão de serviços e ferramentas inovadoras para agregação de valor ao produto e fidelização de marcas ao cliente final, apresentou propostas, modelos de serviços e estratégias que permitem inovação e melhorias na

prestação dos serviços associados a operação logística/distribuição de medicamentos e materiais, para hospitais, clínicas e centros diagnósticos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul Talib Bon and Esam M.A. Mustafab. (2013). *Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework*. Elsevier, 2013. Sciverse ScienceDirect. Malaysian Technical Universities Conference on Engineering & Technology
- ABRUNHOSA, A., & MOURA E Sá, P. (2008). *Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?* *Technovation*, 28(4), 208-221.
- AGUIAR, A., et al. (2012). *Farmacêuticos 2020 – Os desafios da próxima década*. Lisboa: Hollyfar.
- ANG, Y.-S., Lee, V.-H., Tan, B.-I., & Chong, A. Y.-L. (2011). *The impact of TQM practices on learning organisation and customer orientation: a survey of small service organisations in Malaysia*. *International Journal of Services, Economics and Management*, 3(1), 62-77.
- ATUL GUPTA, Jason C. MCDANIEL and S. KANTHI HERATH. (2005). *Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service*. School of Business and Economics, Lynchburg College, Lynchburg, Virginia. 2005.
- BAINES, T. et al. (2009). *Towards an operations strategy for product-centric Servitization*. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 5, p. 494–519.
- Brah, S.A., Serene, T.S.L. and Rao, B.M. (2002), “*Relationship between TQM and performance of Singapore companies*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 356-79.
- BREYFOGLE, F. and SALVEKER, A. (2004). *Lean Six Sigma in Sickness and in Health, Smarter Solutions*, Austin, TX.
- BOWEN, D. E.; YOUNGDAHL, W. E. (1998). *Lean service: in defence of a production-line approach*. *International Journal of Service*, v.9, n. 3.
- CARVALHO, J. & RAMOS, T. (2009). *Logística na saúde*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARVALHO, J. et al. (2010). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHANG, H.H. (2006), “*Development of performance measurement systems in quality management organizations*”, *The Service Industries Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 765-86.
- DAHLGAARD, J.J. and PARK DAHLGAARD, S. (2006). *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture – a critical review*, *TQM Magazine*, Vol. 2, January.
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHAN, S. (2001). *The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations*. *Journal of Management Studies*, Vol 38:1, p.45-65, January.

- DAVID, R.J. and Strang, D. (2006), “*When fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting*”, Academic Management Journal, Vol. 49 No. 2, pp. 215-33.
- DIAS, J. (2005). ***Logística global e macrologística***. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- DIAS, Sergio Roberto et al. (2003). ***Gestão de Marketing***. São Paulo: Saraiva.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. (2002). ***O melhor de Peter Drucker: obra completa***. São Paulo: Nobel.
- ELORANTA, V.; TURUNEN, T. (2015). ***Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review***. Journal of Service Management, v. 26, n. 3, p. 394–425.
- Faisal Talib, Zillur Rahman and M.N. Qureshi. ***An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies***. International Journal of Quality & Reliability management, 2013. Pp. 280-318.
- FARIA, Ana Cristina de. (2011). ***Gestão de Custos Logísticos***. 1. Ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. (2005). ***Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho***. São Paulo: Saraiva.
- GOLDSBY, T; MARTICHENKO, R. (2005). ***Lean six sigma logistics – Strategic development to operational success***. EUA: J. Ross Publishing.
- GHOBIADIAN, A., SPELLER, S. and JONES, M. (1994), “*Service quality: concepts and models*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 9, pp. 43-66.
- IHI – Institute for Healthcare Improvement. (2005). ***Going Lean in Health Care***. Innovation Series. Cambridge.
- HILL, Arthur. (2003). ***Centros de Distribuição: estratégia para redução de custos e garantia de entrega rápida e eficaz***. 4ª Conferência sobre logística colaborativa.
- HINES, P.; HOLWE, M. and RICH, N. (2004). ***Learning to evolve : a review of contemporary lean thinking***. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24. N°.10, p. 994-1012.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L.-M., & Jauhiainen, T. (2008). ***Appropriability regime for radical and incremental innovations. R&D Management***, 38(3), 278-289.
- Jitpaiboon, T. S., & Rao, S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. ***International Journal of Quality & Reliability Management***, 24(1), 78 102.
- JONES, D.; WOMACK, J. (2002). ***Vendo o Todo - Mapeamento do Fluxo de Valor Estendido***. LEI, Brookline, MA.

Juneja, D., Ahmad, S., & Kumar, S. (2011). Adaptability of Total Quality Management to Service Sector. **International Journal of Computer Science & Management Studies**, 11(2), 93-98.

JURAN, J.M. (1974). *Quality control handbook*, 3.ed. McGraw-Hill, New York.

KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996) *Using the balanced scorecard as a strategic management*.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1998) *A estratégia em ação: Balanced scorecard*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (8ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPOOR, K.; KANSAL (2004). *Basics of Distribution management: A logistical approach*. New Delhi: Prentice Hall.

Kaynak, H. (2003), “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, **Journal of Operations Management**, Vol. 34 No. 2, pp. 1-31.

KIRAN, D.R. (2017). *Total quality management: Key concepts and case studies*. United Kingdom: Elsevier.

KOTLER, P. (1994). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

KOTLER, Philip. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. (2005). *Marketing Conceitos, Exercícios e Casos*. 7ed. São Paulo. Atlas.

LEWIS, M.; PORTIOLI STAUDACHER, A.; SLACK, N. (2004). *Beyond products and services: opportunities and threats in servitization*. In: The International IMS Forum, Cernobbio, Lake Como, Italy, p. 162-170, may.

LIMA, S. M. L.; BARBOSA, P. R. (2001). *Planejamento e inovação gerencial em um hospital público: O caso do hospital Municipal Salgado Filho (SMS/RJ)*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, nº 3, p. 37-76, maio/junho.

LIKER, J.K. (2004). *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York, NY. Manual KMS, Kaizen Institute [Kaizen, 2015; TSMA].

MCCUTCHEON, D. M; MEREDITH, J. R. (1993). *Conducting case study research in operations management*. Journal of Operations Management, v. 11, n. 3, p. 239-256.

MCPHERSON, J.R. and MITCHELL, A.V. (2005), *Lean cuisine*. McKinsey Quarterly, Vol. 1, p. 12. Miller, D. (2005), *Going Lean in Health Care*, Institute for Healthcare Improvement,

Cambridge, MA.

MOTWANI, J. (2003). *A business process change framework for examining lean manufacturing: A case study*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 103 No. 3, p. 339-46.

MAGALHÃES, J. & SOUSA, J. (2006). *Dynamic VRP in pharmaceutical distribution - A case study*. Cejor, 14:177-192.

MATIAS, Antonio Viana. (2008). *Gestão da Cadeia de Suprimentos no Setor Varejista*. Monografia de conclusão de curso. Faculdade de Administração, Universidade Estácio de Sá.

Miller, W.J., Sumner, A.T. and Deane, R.H. (2009), “Assessment of quality management practices within the healthcare industry”, American Journal of Economics and Business Administration, Vol. 1 No. 2, pp. 105-13.

MOURA, Reinaldo A. (2000). *Administração de Armazéns*. Instituto IMAM.

Mushtaq, N., Peng, W., & Lin, S. (2011). Exploring the Lost Link between TQM, Innovation and Organization Financial Performance through Non Financial Measures. Paper presented at the International Conference on Innovation, Management and Service. Retrieved from www.ipedr.com/vol14/5-icims2011s00011.pdf

NEELY, A. (2009). *Exploring the financial consequences of the Servitization of manufacturing*. Operations Management Research, v. 1, n. 2, p. 103–118.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. (2006). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas.

PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. & ZEITHAML, V. A. (1988). SERVQUAL: *A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, 64 (1): 12- 40.

PORTER, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 31.

PORTER, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, p.34.

PORTER, Michael; TEISBERG, Elizabeth. (2007). *Repensando a Saúde. Estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos*. Tradução de Cristina Bazan. Porto Alegre: Bookman.

REVISTA LOG&MAM. (2002). Estratégias logísticas com CDs. *Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais*. ano XXIII, nº 141, Maio.

REN, G.; GREGORY, M. (2007). *Servitization in manufacturing companies: a conceptualization, critical review and research agenda*. In: 16 th Annual Frontiers in Service Conference, San Francisco, CA, USA.

RICH, E. (2008), “*Management fads and information delays: an exploratory simulation*

study”, Journal of Business Research, Vol. 61, pp. 1143-51.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. (2007). *Análise estratégica de cadeia de valor: Um estudo exploratório do segmento indústria-varejo*. Revista Contemporânea de Contabilidade. Vol. 1, Nº. 7, p.145-165, jan/jun.

SANTOS, G.M.M. dos. (2013). *Materiais e Medicamentos: Vetores de custo no setor de saúde suplementar*. Série IEES 0046-2013. Instituto de Estudos de Saúde Suplementar, São Paulo, BR. p.1-13.

SEDDON, J.; O'DONOVAN, B. (2009). *Rethinking Lean Service*, Junho.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. (2004). *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. (1997). *A Revolução dos Custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 9a. Ed. Rio de Janeiro: Campus.

SIT, W.-Y., Ooi, K.-B., Loke, S.-P., & Han, G. T. W. (2011). *TQM and service quality: a survey of commercial banking industry in Malaysia*. *International Journal of Services, Economics and Management*, 3(1), 78-91.

SMITH, L.; MAULL, R.; NG, I. (2014). *Servitization and operations management: A service Dominant-logic approach*. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 34, n. 2, p. 242–269.

SOUZA, Teofânia C. de R.; LACERDA, Pí-tias T. (2009). *Planejamento estratégico e qualidade: acreditação hospitalar – um estudo de caso no Hospital Vita Volta Redonda*. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: gestão do conhecimento para a sustentabilidade, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, p.2-22, jul.

SRIWONG, B. T. (2004). *Application of quality gap model to measure the quality of pharmacist service in retail pharmacy settings: An examination of expectation and perception*. *Thai Journal of Pharmac*, 1 (4): 1-14.

STI. (2008). *R&D and innovation in services: Directorate for Science Technology and Industry*, Organization for Economic Co-operation and Development OECD.

TAYLOR, W.A. and WRIGHT, G.H. (2006), “*The contribution of measurement and information infrastructure to TQM success*”, *Omega*, Vol. 34 No. 4, pp. 372-84.

Teh, P. L., Yong, C. C., Arumugam, V., & Ooi, K. B. (2009). Does Total Quality Management Reduce Employees Role Conflict? *Industrial Management & Data Systems*, 109(8), 1118-1136.

WARD, Y.; GRAVES, A. (2005). *Through-life management: the provision of integrated customer solutions by aerospace manufacturers*. University of Bath, Bath.

WRIGTH, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

- WOMACK, J.P. and JONES, D.T. (1996). *Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection*. Harvard Business Review, Vol. 74, N° 5, p. 140-53.
- WOMACK, J.P. and JONES, D.T. (2003). *Lean Thinking*, Simon & Schuster. London.
- WOMACK, J. P. & JONES, D. T. (2005). *Lean Consumption*. Harvard Business Review.
- WOMACK, J.P. and JONES, D.T. (2005a). *Lean Solutions*, Free Press. New York, NY.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. (1988). *Servitization of business: Adding value by adding services*. European Management Journal, v. 6, n. 4, p. 314–324.
- YIN, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
- ZEITHAML, V.A. & BITNER, M. J. 2 (1996) *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. (2000). *Services marketing: integrating customer across the firm*. New York: McGraw-Hill. Jan.
- ZAYKO, M.J. and BROUGHMAN, D.J. (1997). *Lean manufacturing yields work-class improvements for small manufacturers*. IIE Solutions, Vol. 29 N° 4, p. 36-41.