



GT ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

UTILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA ABORDAGEM LEAN NA REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS NA ATENÇÃO DOMICILIAR

Elaine Regina Vasconcelos do Nascimento Neves, Max Leandro de Araújo Brito, Carlos Alexandre Camargo de Abreu

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar a valoração do produto Lean na Farmácia de um Serviço de Atenção Domiciliar, evidenciando os benefícios para os gestores que precisam, estrategicamente, mensurar e enxugar os custos com a farmácia da unidade de negócio. Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa-ação visto que o pesquisador transformou a realidade da farmácia em estudo, interagindo com os profissionais atuantes. Por fim, o estudo conclui que a abordagem Lean na Farmácia promove maior visibilidade sobre os custos no setor para os gestores e reduz 20% em 5 meses os custos com a unidade de negócio. Evidencia-se que a aplicação do Lean a farmácia do Home Care torna-se um relevante investimento para os gestores. Como sugestões para futuras abordagens do tema tem-se, em especial, a ampliação do tempo considerado para aplicação do produto, buscando, por exemplo, a implementação da filosofia Lean na Farmácia em 4 a 5 anos. Dessa forma, provavelmente, mantendo os processos de forma sistemática e organizada, a eficiência e eficácia do produto de gestão apresentaria maiores e mais consistentes resultados.

Palavras-chave: Estratégia. Lean. Custos.

1 INTRODUÇÃO

A mensuração dos custos pode ser um desafio em muitos setores e áreas de negócio na saúde, incluindo o Serviço de Atenção Domiciliar, entretanto é essencial para uma gestão eficiente e sustentável.

Com o avanço da idade da população brasileira e, ainda, tão pouco autocuidado, a tendência é ter muitas pessoas necessitando desse tipo de serviço em pouco anos. Portanto, tornar-se-á mais competitivo quem conseguir agregar maior valor ao cliente.

Os gestores dos Serviços de Atenção Domiciliar deparam-se com a dificuldade de identificar os custos gerados pelos setores e, especialmente, a real saída de produtos para os domicílios dos pacientes.

Considerando que há muita logística envolvida, esses gestores devem ter uma atenção especial dedicada à farmácia. Essa, funciona de forma semelhante à hospitalar, tendo os profissionais da equipe multidisciplinar como seus cliente, dispensando



materiais e medicamentos conforme prescrição médica. A logística envolvida requer especial atenção pois podem comprometer em torno de 30% do custo total da unidade de negócio.

Gestores que organizam seus processos e mensuram seus custos tem mais chance de sucesso na sua área de atuação, podendo, inclusive, ser exemplo de acreditação. Sendo assim, há mercado para o produto, visto que ajuda a solucionar uma dor importante.

Esse contexto representa oportunidade para implementação da filosofia Lean na Farmácia de Serviços de Atenção Domiciliar. Até porque a melhoria contínua promovida pelo Lean é pouco explorada, nesse mercado, o que torna o produto bem atrativo.

Pensando nisso, foi desenvolvido um modelo de abordagem Lean na Farmácia como um produto que ajuda o gestor a mensurar os custos com a Farmácia a partir organização do processo de trabalho. A partir da análise dos processos mapeados e modelados é possível obter um diagnóstico situacional, posicionar gestor e profissionais sobre o principal gargalo, identificando os focos de desperdício.

Considerando o exposto, dada a importância do tema para os gestores de saúde, esse estudo pretende apresentar a valoração do produto Lean na Farmácia no ramo da atenção domiciliar com ênfase em benefícios para os gestores que precisam enxugar estrategicamente os custos na farmácia de unidade de negócio.

2 UTILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA ABORDAGEM LEAN NA ATENÇÃO DOMICILIAR

Segundo a RDC 11/2006 publicada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, o Serviço de Atenção Domiciliar (SAD) é uma "instituição pública ou privada responsável pelo gerenciamento e operacionalização de assistência e/ou internação domiciliar".

A atuação dos Serviços de Atenção Domiciliar pode se dar no serviço público, na saúde suplementar, e, nas empresas privadas. É importante destacar que esse tipo de serviço pode ter seu alcance e cobertura dependendo do país, da política de saúde aplicada e regulações vigentes de cada lugar e tem como objetivos proporcionar atenção médica oportuna, melhorar a qualidade de vida dos pacientes e reduzir a



hospitalizações desnecessárias (Brito et al, 2013), especialmente para pessoas com limitações físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais, doenças crônicas ou em recuperação de uma cirurgia, ou seja, situações que possam interferir em sua capacidade de realizar atividades diárias com autonomia.

O *Home Care* – ou atendimento domiciliar – é uma modalidade de cuidado em saúde na qual uma série de atividade e procedimentos (visitas médicas agendadas, fisioterapia motora e respiratória, fonoaudiologia, acompanhamento nutricional, acompanhamento psicológico, acompanhamento de enfermagem com possibilidade de internamento de até 24h e terapia ocupacional domiciliar) podem ser realizados dentro da casa do paciente (Brasil. Ministério da Saúde, 2003).

O domicílio é um ambiente com menor risco de se obter infecção que o hospitalar, além de proporcionar ao paciente, menos estresse emocional, colaborando com sua evolução clínica.

A atenção domiciliar é considerada uma alternativa ao cuidado hospitalar, proporcionando a desospitalização e promovendo o cuidado no domicílio. Tem como objetivo promover, de forma mais rápida, a recuperação do paciente e a redução dos custos (Fogaça, 2021).

A inclusão da atenção prestada aos pacientes em domicílio deve seguir critérios específicos como: indicação médica, elegibilidade do domicílio (seguro e adequado para o tipo de cuidados e tratamento que o paciente precisa receber), Condição clínica do paciente que o impossibilite a se locomover a um serviço físico. A logística de insumos (materiais, medicamentos e equipamentos que serão utilizados no cuidado ao paciente) e equipe multidisciplinar são essenciais para a prestação do serviço (Fogaça, 2021).

Segundo Ávila Dias et al (2013), gerenciar uma empresa é um desafio e os gestores deveriam dispender esforços para além dos custos gerados e a variabilidade dos serviços prestados dificulta a padronização e mensuração dos processos e atividades.

William Edwards Deming, renomado estatístico, professor e consultor de gestão enfatizava a importância da medição para a gestão eficaz e para a melhoria contínua dos processos. A ideia é que a falta de medição ou acompanhamento de



desempenho e de resultado de uma atividade ou processo, torna difícil a identificação de problemas, desenvolvimento de melhorias e tomada de decisões assertivas. A medição fornece informações cruciais que possibilitam a identificação de tendências, pontos fracos e fortes, possibilitando alcançar os objetivos desejados. Dessa forma, na Atenção Domiciliar, quem não mede o que dispensa, perde o controle do estoque, além de incorrer no risco de falhar na segurança do paciente cometendo erro no envio e administração de medicamentos. Essa situação pode agravar o desperdício de materiais e medicamentos.

Evitar o desperdício é a base da filosofia de gestão Lean Manufacturing (produção enxuta). Em geral, o foco principal na utilização de gerenciamento Lean é a geração de valor e eliminação de desperdício. Pode ser definido como um processo contínuo e sistemático de identificação e eliminação de desperdício e, esse último, deve ser entendido como toda atividade que não agrega valor em um processo (Socconini, 2019).

O objetivo do Lean Manufacturing é identificar e eliminar esses desperdícios para otimizar os processos, reduzir custos, aumentar a eficiência e a qualidade dos produtos ou serviços.

O conceito Lean está relacionado ao *Kaizen*, ou sejam, palavra japonesa que significa melhoria contínua.

Embora tenha disso originado na linha de produção industrial, a filosofia Lean, pode ser aplicada em qualquer organização como uma estratégia de gestão, apoiando na melhoria de processos, gerando valor para quem dela depende, sejam clientes ou paciente (Peralta; Forcellini, 2015).

A mesma fundamentação do Lean Manufacturing se aplica ao Lean Healthcare. A melhoria contínua vem sendo amplamente discutida na saúde a partir da aplicação do Lean Healthcare. Ou seja, a primeira na indústria na produção de bens e a segunda no setor saúde na produção de serviços de saúde. Ambas com enfoque em agregar valor, melhorando a produtividade, qualidade e satisfação do cliente ou paciente.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um trabalho original, de natureza aplicada e do tipo pesquisa-ação, um tipo de pesquisa qualitativa que procura transformar o ambiente estudado por meio da atividade do pesquisador. Nesse tipo de pesquisa, o cientista atua e aprende com a ação, interagindo com os sujeitos ou a organização (WAINER et al, 2007).

Foi interagindo com o cliente, durante uma atividade de consultoria, buscando entender as principais dificuldades do setor farmácia que surgiu o estudo aqui apresentado.

O universo estudado é resultado da análise dos dados produzidos pela farmácia, como a dispensação de materiais e medicamentos destinada para os pacientes do serviço de saúde. Para resolver o problema da falta de mensuração e conhecimentos sobre os custos per capita, foi necessário conhecer o sistema utilizado pela farmácia, analisar os relatórios e desenvolver um painel com os indicadores.

Da posse do painel, e olhando para os dados custo per capita, saída de produtos para pacientes por mês e média mensal do custo per capita, surgiu a ideia de avaliar a viabilidade econômica do projeto de abordagem Lean na Farmácia utilizando os processos sistemáticos VPL e PAYBACK.

Para o VPL foi necessário analisar o fluxo de caixa mês a mês sem o produto e comparar com os valores com o produto. Sendo assim, o tempo foi uma ferramenta de análise importante.

Já o PAYBACK exigiu a análise da média de custo per capita mensal considerando os anos de 2022 e 2023.

4 RESULTADOS

4.1 Prototipação e validação

O modelo de abordagem Lean na Farmácia é um produto que ajuda o gestor a mensurar os custos com a Farmácia a partir da organização do processo de trabalho. A partir da análise dos processos mapeados e modelados é possível obter um diagnóstico situacional, posicionar o gestor e profissionais sobre o principal entrave, identificando os focos de desperdício.



A aplicação da ferramenta 5S da filosofia Lean, posiciona o marco inicial do processo de organização do setor. Em seguida, ocorre o acompanhamento das equipes da farmácia visando garantir a melhor utilização dos softwares e estabelecer boas práticas em gestão.

A implementação do produto requer conhecimento específico sobre a regra de negócio da Atenção Domiciliar que envolve aprofundamento sobre desospitalização e logística relacionada ao setor.

Para desenvolver a solução se faz necessário:

- ✓ Expertise com mapeamento e modelagem de processos, utilizando ferramentas que possam representar o fluxo da farmácia;
- ✓ Conhecer o software utilizado para input dos dados relacionados à gestão da farmácia;
- ✓ Seguir a técnica apresentada para a realização do inventário para que o gestor consiga ter uma noção dos custos da unidade de negócio;
- ✓ Realizar a análise de dados a partir do dashboard. Essa ação tem continuidade para consultoria no acompanhamento das reuniões de resultados utilizando o dashboard.

O produto, aplicado por meio de consultoria especializada em gestão, tem aspecto inovador marcado pela aplicação da abordagem Lean na Farmácia de um serviço de atenção domiciliar visto que, geralmente, os gestores não conhecem os principais desperdícios e pouco trabalham suas equipes para sua identificação e redução no setor farmácia. Muitas atividades são realizadas no setor, mas acabam se tornando uma prática operacional sem o seguimento de um processo definido tendo como base o planejamento para o que agrega valor para o cliente.

Dessa forma, a principal característica do produto é ser aplicado de forma muito próxima ao cliente, ficando a consultoria na condução do passo a passo junto a equipe envolvida, permitindo que o gestor acompanhe os resultados a distância.

Nesse protótipo, a consultoria deixa um dashboard para gestão à vista como legado. O painel, uma vez desenvolvido, ajuda o gestor a ter noção das entradas e saídas de produtos da farmácia e, também, a monitorar os resultados dos inventários realizados.



Como benefícios tem-se:

- 1) Redução desperdício e retrabalho e, conseqüentemente, de custo;
- 2) Melhoria da segurança do paciente e processos assistenciais;
- 3) Melhoria contínua da qualidade aos clientes, diretos e indiretos, da farmácia;
- 4) Otimização do processo de compras a partir da curva ABC e digrama de Pareto aplicado ao dashboard.

4.2 Pesquisa de mercado

O crescimento do serviço de *Home Care* tem sido perene, ao longo dos anos e "é iminente, uma vez que as empresas trazem uma ferramenta de gestão para a otimização de uso dos equipamentos hospitalares e de redução de custos para assistência" (Fogaça, 2021).

O mercado de atenção domiciliar, também chamado *Home Care*, conta, hoje, com mais de 1000 empresas no Brasil, estando a maioria delas na região sudeste e nordeste do país, movimentando uma receita de mais 12 bilhões de reais anualmente. Segundo os últimos dados do biênio publicados (Censo Nead-Fipe, 2021/2022), estima-se que o setor tenha atendido 346 mil pacientes, apoiando a rede hospitalar que necessitaria de 35.432 leitos para internar os pacientes atendidos pelos serviços de Atenção Domiciliar.

Em Natal/RN hoje tem aproximadamente 06 empresas privadas atuantes, sendo que o maior número de paciente está concentrado em um serviço de saúde verticalizado da saúde suplementar.

Como diferencial competitivo podemos destacar a agilidade e qualidade do serviço prestados, além do melhor preço.

Nesse mercado, os clientes buscam:

- Avaliar paciente com agilidade e qualidade;
- Desospitalizar com agilidade;
- Oferecer um Plano de Atenção Domiciliar (PAD adequado).



4.3 Desenvolvimento do produto

A Simplifica Soluções em Gestão é uma empresa que, atua com sistema *Business to Business* (B2B), prestando serviço em consultoria estratégica para clientes, principalmente, na área da saúde.

Além das atividades relacionadas à gestão estratégica, a Simplifica utiliza soluções tecnológicas para acompanhamento dos processos dos seus clientes.

Embora seja totalmente aplicável a qualquer estabelecimento farmacêutico, O nicho de mercado para esse produto é, inicialmente, a farmácia de serviços de atenção domiciliar, pois ele tem uma especificidade de logística e muitas empresas não mensuram o custo com a unidade de negócio.

Por ser pouco conhecido, a necessidade do cliente ainda é pouco explorada, o que torna o produto uma solução interessante.

Penando na valoração do produto foi realizado um estudo do VPL e PAYBACK.

4.4 Aplicação

O produto foi aplicado a uma farmácia de um Serviço de Atenção Domiciliar e alterou todo o processo de trabalho da Farmácia, a partir da:

- ✓ Instalação de novo mobiliário;
- ✓ Treinamento de equipe;
- ✓ Aplicação de 5S;
- ✓ Realização de inventário;
- ✓ Análise de dados a partir do dashboard.

O desenvolvimento do produto teve suas etapas já mapeadas. Para sua produção em larga escala se faz necessário o envolvimento de pessoas junto a equipe com entendimento sobre o modelo de negócio Atenção Domiciliar, expertise com modelagem de processos, expertise no desenvolvimento do dashboards, habilidade de treinamento de equipes em ferramentas tecnológicas (ERP) e rotinas de trabalho para farmácia desse tipo de serviço.

Ao comprar o produto, o cliente torna mais fácil o processo de acreditação da sua empresa, visto que já se aproxima da implementação de boas práticas.

A metodologia de valoração do produto o Valor Presente Líquido - VPL (Tabela 1) e *Payback* (Tabela 2).



Tabela 1 – Valor Presente Líquido

Meses do ano	Período (meses)	Sem o Lean	Com o Lean
		Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa
Janeiro	0	-R\$ 1.404,32	-R\$ 1.903,88
Fevereiro	1	-R\$ 2.667,37	-R\$ 1.586,04
Março	2	-R\$ 2.538,90	-R\$ 1.480,56
Abril	3	-R\$ 1.984,12	-R\$ 1.529,39
Maio	4	-R\$ 2.322,11	-R\$ 1.809,16
	VPL	-R\$ 10.673,92	-R\$ 8.136,13

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O cálculo da VLP está representado na Tabela 1.

O VPL determina o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada (Taxa Mínima de Atratividade (TMA)). No caso desse estudo foi utilizada a taxa SELIC), menos o custo do investimento inicial. O dinheiro que vamos receber no futuro não vale a mesma coisa que o dinheiro no tempo presente. Como não é apropriado se comparar valores de períodos diferentes, o VPL busca, justamente, trazer esses valores futuros para um valor presente a fim de poder compará-los. Isso torna esse método "o critério mais recomendado por especialistas em finanças para decisão de investimento" (Donizete et al, 2015).

Na Tabela 2 é apresentado o Payback.

Tabela 2 – Payback

Período (meses)	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	Saldo
0	-R\$ 6.000,00	-R\$ 6.000,00	-R\$ 6.000,00
1	R\$ 521,55	R\$ 515,98	-R\$ 5.484,02
2	R\$ 521,55	R\$ 510,47	-R\$ 4.973,55
3	R\$ 521,55	R\$ 505,02	-R\$ 4.468,53
4	R\$ 521,55	R\$ 499,63	-R\$ 3.968,90
5	R\$ 521,55	R\$ 494,29	-R\$ 3.474,60
6	R\$ 521,55	R\$ 489,02	-R\$ 2.985,59
7	R\$ 521,55	R\$ 483,79	-R\$ 2.501,80
8	R\$ 521,55	R\$ 478,63	-R\$ 2.023,17
9	R\$ 521,55	R\$ 473,52	-R\$ 1.549,65
10	R\$ 521,55	R\$ 468,46	-R\$ 1.081,19
11	R\$ 521,55	R\$ 463,46	-R\$ 617,73
12	R\$ 521,55	R\$ 458,51	-R\$ 159,22
13	R\$ 521,55	R\$ 453,61	R\$ 294,40
	Payback		12,35

Fonte: Dados da pesquisa (2023)



O *Payback* descontado é igual ao simples, com a diferença de que considera os fluxos descontados (trazidos a valor presente) para encontrar quando os fluxos de caixa pagam o investimento inicial.

Considerando que a TMA é o mínimo que um investidor ou empresa deseja ganhar ao fazer um investimento (no caso se usou a taxa SELIC), durante a implantação da abordagem Lean na Farmácia, foi possível obter informações do custo médio per capita (Tabela 3).

Tabela 3 – Taxa Mínima de Atratividade

Descrição	Valor
TMA	1,08%
Média de custos mensal em 2022 (antes da implementação)	2183,36
Média de custos mensal em 2023 (depois da implementação)	1661,81
Economia média mensal	521,55

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Uma vez comparados os mesmos períodos referentes aos anos 2022 e 2023, chegou-se ao resultado de 12,35 meses. Isso significa que o investimento, feito com a consultoria, pagou-se e, de agora em diante, trará lucros para a empresa.

O fluxo de caixa descontado traz os valores futuros para o presente, utilizando-se a VPL, para poder compará-los mais apropriadamente ao valor presente (o valor inicial, que é o investimento). O fluxo de caixa é atualizado com o uso do VPL. Em seguida, soma-se os "lucros" do fluxo de caixa descontado ao investimento inicial, mês a mês. Quando esse saldo deixa de ser negativo para ser positivo, significa que as entradas, os "lucros", já abateram o valor investido inicialmente e, de agora em diante, o investimento feito está gerando lucro para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, o estudo conclui que a abordagem Lean na Farmácia promove maior visibilidade sobre os custos no setor para os gestores e reduz 20% em 5 meses os custos com a unidade de negócio. Evidencia-se que a aplicação do Lean a farmácia do Home Care torna-se um relevante investimento para os gestores.



Dentre as limitações do estudo estão a necessidade de conhecer os custos dos gestores, previamente, antes mesmo de apresentar o valor do produto. Na verdade, esse último pode ser modulado a partir do conhecimento dos gastos do setor farmácia.

Como sugestões para futuras abordagens do tema tem-se, em especial, a ampliação do tempo considerado para aplicação do produto, buscando, por exemplo, a implementação da filosofia Lean na Farmácia em 4 a 5 anos. Dessa forma, provavelmente, mantendo os processos de forma sistemática e organizada, a eficiência e eficácia do produto de gestão apresentaria maiores e mais consistentes resultados.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução RDC Nº 11, de 26 de janeiro de 2006. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Funcionamento de Serviços que prestam Atenção Domiciliar. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jan. 2006.

ÁVILA DIAS, D. T. et al. Orçamento Matricial como estratégia de gestão de custos: o caso de uma operadora de saúde. *Revista Inteligência Competitiva*, vol. 3, n. 2, p. 45-53, 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Grupo Hospitalar Conceição Manual de assistência domiciliar na atenção primária à saúde; organizado por José Mauro Ceratti Lopes. Porto Alegre: Serviço de Saúde Comunitária do Grupo Hospitalar Conceição, 2003.

BRITO, M. J. M. et al. Atenção domiciliar na estruturação da rede de atenção à saúde: trilhando os caminhos da integralidade. *Escola Anna Nery*, v. 17, n. 4, p. 603-610, set. 2013.

CENSO NEAD-FIPE. 2019/2020. Disponível em: <https://www.neadsaude.org.br/wpcontent/themes/nead/nead-digital/Censo-NEAD-FIPE-2019-2020/index.html#p=34>. Acesso em 01/07/2022.

DONIZETE FANTI, Leonardo et al. O Uso das Técnicas de Valor Presente Líquido, Taxa de Interna de Retorno e Payback Descontado: Um Estudo de Viabilidade de Investimentos no Grupo Breda LTDA. 2015.

FOGAÇA, Renato. Gestão de recursos e logística em home care: a operacionalização dos insumos sob a ótica de gestores de empresas privadas do ramo. 2021. Mestrado – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

PERALTA, C. B. L.; FORCELLINI, F. A. Lean Healthcare: uma análise da literatura. *Produto & Produção*, vol. 16, n. 2, p. 93-113, jun. 2015.



SOCCONINI, Luis Lean Manufacturing: Paso a Paso" by Luis Socconini from Marge Books in 2019.

WAINER, Jacques et al. Título: Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação. Título do periódico: Atualização em informática Volume: 1 Número: 221-262 Páginas: 32-33 Ano: 2007