



ENXUGUE SUA EMPRESA E LUCRE MAIS

S A Ú D E

**7 DICAS PARA ELIMINAR DESPÉRDICIOS
E ENTREGAR MAIS VALOR AO SEU CLIENTE**



Enxugue sua empresa e lucre mais – Saúde

**7 dicas para eliminar desperdícios e
entregar mais valor ao seu cliente**

© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Atendimento Setorial – Serviços

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7474/7718

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afff Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

Unidade de Atendimento Setorial – Serviços

Gerente

André Spínola

Gerente Adjunta

Ana Clévia Guerreiro

Conteudista

Lara Chicuta Franco

Equipe Técnica

Léa Lagares

Apoio Técnico

Rubilar Toniazzo

Unidade de Comunicação

Gerente

Fernando Bandeira

Gerente Adjunta

Joana Bona

Editoração

Lorena Ortale

Revisão Ortográfica

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME

Projeto Gráfico e Diagramação

IComunicação

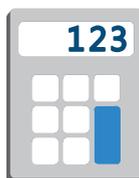
SU MÁ RIO

- 6 **Introdução**
- 9 **Defeitos**
- 11 **Excesso de produção**
- 13 **Estoque**
- 15 **Espera**
- 17 **Transporte**
- 19 **Movimentação**
- 20 **Processamento**
- 22 **Conclusão**
- 23 **Glossário de termos *lean***



INTRODUÇÃO

RESULTADOS FINANCEIROS POSITIVOS É o que toda empresa visa, certo? Seja em tempos prósperos, seja em tempos de crise, a busca pela melhor rentabilidade é incessante. E todo empresário sabe que uma das maneiras de melhorar o lucro do seu negócio é aumentar o faturamento, mantendo os gastos no mesmo patamar.



Mas, se está difícil aumentar o faturamento, o que fazer?

As notícias são boas! Sim, é possível aumentar o lucro do seu negócio mesmo sem aumentar o faturamento!

Para tanto, é necessário trabalhar o terceiro elemento da equação, ou seja, os custos e as despesas, como, por exemplo, materiais, insumos, energia elétrica, salários e encargos, materiais de escritório etc. Se os gastos diminuírem, ainda que o faturamento se mantenha, o lucro aumentará!

Contudo, é preciso fazer isso com muita atenção e estratégia. Decisões aleatórias, como cortes de pessoal e diminuição na qualidade do produto, podem até reduzir custos, assim como pressionar fornecedores nas condições de pagamento e margem, mas elas provavelmente impactam também a entrega de valor ao cliente, e de maneira negativa, resultando em queda do faturamento.

Desse modo, diminuir gastos parece complicado, mas há como facilitar esse processo. E esse é justamente o objetivo desta publicação: **apoiar sua empresa na identificação e na eliminação de desperdícios (gastos**

desnecessários), para diminuir os custos, torná-la mais “enxuta”, eficaz e competitiva, e entregar mais valor ao cliente!

Desperdícios geram custos e tomam tempo, além de **não agregarem valor** ao que está sendo produzido, do ponto de vista do cliente. Portanto, devem ser eliminados!



Considere como produção não só bens e produtos, mas também serviços e informações!

Empresa enxuta, mentalidade enxuta, filosofia *lean* e *lean thinking* são sinônimos de uma filosofia de gestão empresarial que nasceu do Sistema Toyota de Produção,¹ que identificou sete desperdícios da produção:

1. **Defeitos;**
2. **Excesso de produção;**
3. **Espera;**
4. **Transporte;**
5. **Movimentação;**
6. **Processamento;**
7. **Estoque.**



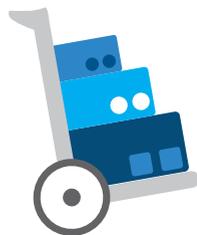
¹ Sistema de produção desenvolvido no Japão pela indústria automobilística Toyota, no fim dos anos 1940, que aumenta a produtividade e a eficiência, e está baseado em dois pilares: melhoria contínua e respeito pelas pessoas.

Embora esses desperdícios tenham sido identificados na produção de automóveis, eles valem para outros tipos de negócios!



A filosofia *lean* pode transformar sensivelmente a realidade das Micro e Pequenas Empresas. Ela cria oportunidades para a melhoria da gestão, além de aumentar e fortalecer o comprometimento de seus profissionais.

Diminua o tempo entre a chegada do cliente e o término do atendimento, reduzindo o que não agrega valor.



As próximas páginas ensinarão como identificar os desperdícios em clínicas médicas e odontológicas, laboratórios, hospitais e demais empresas de saúde, entender suas possíveis causas e como eliminá-los ou reduzi-los.

Esse é um primeiro passo para implantar a mentalidade de empresa enxuta no seu negócio! No final da publicação, há um glossário de termos *lean*, que aparecem ao longo do texto, destacados em verde.

DEFEITO É TUDO O que, durante sua produção, resulta em algo problemático – com erro ou defeituoso –, bem como o retrabalho e os recursos utilizados no novo processamento do substituto.



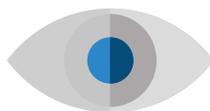
Exemplos:

- ▶ Realização e resultados de exames falhos ou incompletos;
- ▶ Atendimento inadequado ao cliente ou aos acompanhantes, como a falta de informação sobre os procedimentos a serem realizados;
- ▶ Operar os equipamentos de forma errônea;
- ▶ Ministração de medicamentos de forma errônea ou fora dos períodos determinados;
- ▶ Informação errada ou insuficiente sobre o cliente;
- ▶ Demanda por exames de forma incompleta ou equivocada;
- ▶ Materiais que falham durante os procedimentos, dada sua baixa qualidade;
- ▶ Custos de investigação sobre a insatisfação do cliente.

Materiais, serviços e informações de baixa qualidade ou com defeitos geram mais custos para a clínica devido ao retrabalho. Afinal, serão exigidos mais tempo de profissionais, mais materiais e mais tempo de equipamentos.

DE FEI TOS

**Olhe para o negócio
como um todo, e
não apenas para
um setor isolado
da clínica!**



Possíveis causas:

- ▶ Processos deficientes;
- ▶ Fraco controle dos processos;
- ▶ Falhas na solicitação de exames ou serviços a serem prestados;
- ▶ Baixa qualificação dos profissionais;
- ▶ Baixa qualidade dos materiais.

Para reduzir os desperdícios decorrentes de defeitos:

- ▶ *Defina as etapas de realização dos procedimentos, bem como a operação de equipamentos;*
- ▶ *Padronize algumas atividades;*
- ▶ *Estabeleça processos eficientes e crie listas de verificação para facilitar o entendimento e o monitoramento pelos funcionários;*
- ▶ *Faça gestão visual dos processos (**kanban**);*
- ▶ *Busque sempre a **melhoria contínua** dos processos.*

EX CES SO

EXCESSO DE PRODUÇÃO OU

superprodução é produzir demais ou bem antes do necessário, em relação ao processo seguinte ou à realidade da situação ou do mercado.

DE PRO DU ÇÃO



Exemplos:

- ▶ Realizar mais procedimentos que o solicitado pelo profissional demandante;
- ▶ Produzir documentos em excesso, ou em cópias, para fins administrativos;
- ▶ Repetir informações para diferentes documentos ou formulários;
- ▶ Relatórios ou diagnósticos com informações em demasia, desnecessárias.

O fato de a clínica ou de seus profissionais executarem mais serviços do que é necessário para um determinado cliente é considerado desperdício, pois tempo e recursos (materiais, equipamentos e pessoal) estão sendo alocados muito previamente ao necessário.



Faça o que e quanto é necessário, quando é preciso, sem desperdício!

Possíveis causas:

- ▶ Solicitações superdimensionadas de exames;
- ▶ Falhas no planejamento dos procedimentos ou exames;
- ▶ Falta de padrão nos procedimentos.

Para reduzir os desperdícios de excesso de produção:

- ▶ *Planeje a execução dos procedimentos e exames conforme a necessidade real;*
- ▶ *Padronize algumas atividades e procedimentos;*
- ▶ *Planeje e aplique os recursos (materiais, medicamentos, equipamentos e pessoal) certos, na quantidade exata, no tempo necessário e no local determinado (just-in-time);*
- ▶ *Estabeleça indicadores e monitore-os com frequência;*
- ▶ *Crie instrumentos que facilitem o controle e a gestão visual dos procedimentos e processos (kanban).*



ES TO QUE

SÃO CONSIDERADOS DESPÉRDÍCIOS OS estoques excessivos de materiais, medicamentos, equipamentos e pessoas não ocupadas.

Exemplos:

- ▶ Estoque exagerado de medicamentos e outros materiais;
- ▶ Clientes passíveis de receber alta, mas que não foram liberados;
- ▶ Documentação acumulada para ser processada em grandes lotes;
- ▶ Grande fila de espera de clientes, que ocupa espaço nas dependências da clínica;
- ▶ Informação importante não compartilhada e que prejudica os procedimentos ou processos posteriores.

Quando se compra materiais e medicamentos demais, eles se acumulam e formam estoques excessivos, que podem, eventualmente, ser perdidos por validade, armazenagem inadequada ou qualquer outro motivo. Além de implicar aumento de custos, o estoque demasiado exige maior espaço de armazenagem e esforço de gestão. Por outro lado, receber clientes além da capacidade da clínica de prestar os serviços faz com que o espaço seja priorizado mais para a fila de espera do que para o atendimento.



Estoque excessivo e serviços não finalizados significam dinheiro parado!

Possíveis causas:

- ▶ Superestimativa da capacidade das instalações e seus profissionais;
- ▶ Execução desequilibrada entre as etapas de exames ou procedimentos;
- ▶ Larga duração dos procedimentos e atendimentos;
- ▶ Processo demorado de requisição de medicamentos e materiais;
- ▶ Padrões exagerados de compras determinados pela gerência, sem base em estatísticas ou outros parâmetros baseados na demanda/ utilização;
- ▶ Procedimentos inadequados para a conferência e o controle da qualidade, da validade e da quantidade dos materiais e medicamentos.

Para reduzir os desperdícios de estoque:

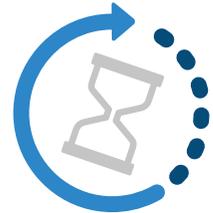
- ▶ *Defina cuidadosamente os procedimentos e suas etapas necessárias, de maneira que eles aconteçam com eficiência e conforme a demanda e a necessidade real (**sistema puxado**);*
- ▶ *Tenha estatísticas confiáveis dos atendimentos e controle de estoque de medicamentos e materiais, a fim de ajustá-los;*
- ▶ *Mantenha o estoque de materiais e medicamentos no menor nível possível;*
- ▶ *Gestão visual do nível adequado de estoque (**kanban**);*
- ▶ *Determine a quantidade máxima de clientes que podem ser atendidos, por período e procedimento.*

A ESPERA, COMO DESPERDÍCIO, é a ociosidade ou o tempo que os profissionais, os clientes ou os equipamentos têm que esperar pela próxima ação.

Exemplos:

- ▶ Espera dos profissionais por instrumentos ou equipamentos para poder trabalhar;
- ▶ Equipe médica e cliente preparados para o procedimento, mas aguardando autorização do plano de saúde;
- ▶ Atraso na entrega dos exames realizados;
- ▶ Falta de material;
- ▶ Espera prolongada do cliente para ser atendido pela recepção, equipe médica ou faturamento;
- ▶ Equipamentos parados por manutenção não programada.

ES PE RA



O tempo que as pessoas ou os equipamentos ficam, desnecessariamente, ociosos ou são obrigados a esperar pela próxima ação é considerado desperdício. Essa improdutividade impacta negativamente os custos da empresa e deve ser evitada. O **fluxo contínuo** em um processo minimiza consideravelmente a espera.

**Os recursos são limitados,
mas as oportunidades de
melhoria são infinitas!**



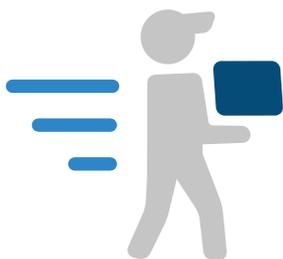
Possíveis causas:

- ▶ Falta de planejamento da execução dos procedimentos;
- ▶ Processos **desnivelados** entre si;
- ▶ Profissionais ou equipamentos com capacidades reduzidas;
- ▶ Falta ou atraso de medicamentos e materiais;
- ▶ **Fluxo de valor não está contínuo.**

Para reduzir os desperdícios de espera:

- ▶ *Programe melhor a disponibilidade de materiais e a capacidade de atendimento;*
- ▶ *Faça o **mapeamento do fluxo de valor**;*
- ▶ *Planeje os processos para acontecerem em um **fluxo contínuo**;*
- ▶ *Trabalhe as atividades possíveis de serem realizadas paralelamente, não apenas em série;*
- ▶ *Balanceie as cargas de trabalho;*
- ▶ *Agilize o tempo entre a chegada do cliente e o início do atendimento e dos procedimentos.*

TRANSPORTE



O DESPÉRDIO NO TRANSPORTE é caracterizado pelos movimentos desnecessários ou ineficientes de materiais, medicamentos, instrumentos, equipamentos ou informações.

Exemplos:

- ▶ Solicitações enviadas para o local errado;
- ▶ Medicamentos ou instrumentos entregues no momento equivocado;
- ▶ Trajeto maior que o necessário do cliente entre os equipamentos e as unidades de atendimento, pela grande distância ou processo mal planejado;
- ▶ Instrumentos que são deslocados entre as unidades de atendimento;
- ▶ Prontuário não disponibilizado no local e no momento necessário.

Se clientes, equipamentos, materiais, instrumentos ou qualquer outro recurso é movimentado de um local para outro, desnecessariamente ou de maneira ineficiente, cria-se o desperdício de transporte. A situação pode ser piorada, considerando que no transporte de materiais e instrumentos pode haver perdas e danos ou piora do cliente transportado. Nada disso **entrega valor** ao serviço que está sendo prestado ao cliente.

**Entregue o que e
quanto é preciso, onde
e quando for preciso!**



Possíveis causas:

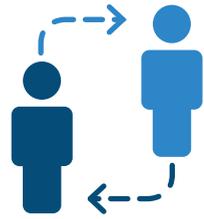
- ▶ Trajetos ou processos ineficientes;
- ▶ Disposição ineficiente dos equipamentos e instrumentos disponibilizados ou posicionamento dos profissionais.

Para reduzir o desperdício de transporte:

- ▶ *Desenvolva um layout aproximando as diversas etapas dos procedimentos mais realizados, de modo a facilitar o estabelecimento de um **fluxo contínuo** da execução dos serviços;*
- ▶ *Identifique bem os materiais, medicamentos e locais dos equipamentos e instrumentos, para facilitar suas localizações;*
- ▶ *Medicamentos, materiais, instrumentos e equipamentos, bem como resultados dos exames, devem estar posicionados perto dos profissionais para agilizar a execução do trabalho.*

OS MOVIMENTOS DESNECESSÁRIOS DOS

profissionais, ao executar tarefas, são considerados desperdícios.



Exemplos:

- ▶ Procurar por instrumentos, medicamentos ou materiais, dada a falta de organização ou a inadequada identificação;
- ▶ Movimentos corporais desnecessários, como flexionar, elevar ou abaixar para alcançar instrumentos ou equipamentos;
- ▶ Deslocamento excessivo dos profissionais para executar suas atividades.

O desperdício de movimentação atrasa o trabalho e interrompe o **fluxo** de atividades. Além de implicar, muitas vezes, mais custos, resulta também em baixa eficiência e desempenho enfraquecido dos profissionais.

MOVIMENTAÇÃO

Ganhe eficiência,
aumente o
desempenho e
corte custos!



Possíveis causas:

- ▶ *Layout inadequado das salas de atendimento, equipamentos, instrumentos ou distribuição dos clientes;*
- ▶ *Ambiente de trabalho desorganizado;*
- ▶ *Instruções não padronizadas ou incompreendidas;*
- ▶ *Fluxo do processo não muito claro ou ineficiente.*

Para reduzir o desperdício de movimentação:

- ▶ Mantenha o ambiente de trabalho sempre limpo e organizado, apenas com os materiais e os equipamentos necessários para o processo ou o procedimento;
- ▶ Descarte tudo o que não for útil para aquela área (5S);
- ▶ Analise todas as movimentações – como os deslocamentos dos profissionais durante o atendimento (faça um *diagrama espaguete*) e os movimentos corporais dos profissionais – e entenda se elas são necessárias e/ou excessivas;
- ▶ Todas as movimentações desnecessárias devem ser reduzidas ou eliminadas, e as necessárias, porém excessivas, devem ser revistas para se tornarem mais práticas e ágeis para os profissionais;
- ▶ A reorganização do ambiente e o redesenho dos processos para criar *fluxos contínuos* podem ajudar significativamente.

PRO CES SA MEN TO

DESPERDÍCIOS DE PROCESSAMENTO SÃO aqueles resultantes de processos que *não agregam valor*, sejam eles realizados pelos profissionais, sejam eles realizados pelos equipamentos.

Exemplos:

- ▶ Atividades extras realizadas durante o atendimento ou o procedimento que não melhoraram a saúde do cliente;
- ▶ Utilização de equipamentos defasados ou sem manutenção preventiva, a exemplo da calibração;

- ▶ Custos de atendimentos perdidos, a exemplo de desistências pela demora no atendimento, apesar de consulta agendada ou de haver disponibilidade apenas para data muito futura.

É importante conhecer seu cliente e saber o que ele deseja. Superar sua expectativa é válido e desejável. Entretanto, é essencial ponderar o custo/benefício do esforço que será empreendido, considerando a satisfação e o reconhecimento que ele terá por isso. Os procedimentos adicionais devem **agregar valor** ao que se entregará ao cliente; caso contrário, devem ser dispensados.



**Entregue
mais valor
ao cliente!**

Possíveis causas:

- ▶ Incompreensão das necessidades do cliente;
- ▶ Falha na especificação do procedimento;
- ▶ Falta de capacidade de atendimento;
- ▶ Instruções não padronizadas ou incompreendidas;
- ▶ Alterações constantes e desnecessárias nos processos.

Para reduzir os desperdícios de processamento:

- ▶ *Analise criteriosamente todos os processos;*
- ▶ *Identifique as atividades que afetam negativamente a produtividade e o custo de produção;*
- ▶ *Elimine ou reduza o impacto dessas atividades.*

CON CLU SÃO

Resolva o problema dos desperdícios completa e permanentemente!



PARA QUE OS DESPERDÍCIOS sejam efetivamente eliminados ou reduzidos, é preciso:

- ▶ Identificá-los;
- ▶ Mensurá-los para entender seu tamanho e impacto;
- ▶ Determinar Planos de Ação para sua redução/eliminação;
- ▶ Designação de responsável por implementar o plano.

Processos que asseguram a qualidade e são eficazes desde a primeira vez, dão resultado: clientes satisfeitos e mais bem cuidados, atendimento humanizado mais segurança dos clientes e dos profissionais e maior lucratividade!



Para saber mais sobre como aumentar a produtividade da sua empresa e implantar a filosofia *lean*, procure o Sebrae!



GLOS SÁRIO

DE

TER MOS

LE AN

- ▶ **5S** – processo que visa manter as áreas de trabalho sistematicamente limpas e organizadas, e contempla as etapas de separar, organizar, limpar, padronizar e manter;
- ▶ **Diagrama espaguete** – diagrama do caminho percorrido pelo transporte de materiais ou movimentação de profissionais (o desenho, geralmente, se parece com um prato de espaguete);
- ▶ **Fluxo contínuo** – sequência dos processos de maneira puxada, não empurrada, sem interrupções desnecessárias. A produção movimenta um item por vez (ou um lote pequeno) pelas várias etapas do processamento, de maneira contínua, com a realização apenas do que é necessário para a etapa seguinte;

- ▶ **Just-in-time** (na hora certa) – prover o processo ou a entrega final com o produto ou serviço correto, na quantidade exata, no tempo certo;
- ▶ **Kanban** – indicador visual que auxilia o controle e a gestão dos processos, buscando que todos entendam a situação real e que a produção aconteça conforme o esperado;
- ▶ **Mapeamento do fluxo de valor** – representação gráfica dos processos, incluindo os fluxos de material e de informação, para atender o cliente, do pedido à entrega do produto ou serviço;
- ▶ **Melhoria contínua** – busca incessante por melhorar os processos e entregar mais valor ao cliente;
- ▶ **Nivelamento** – balanceamento de trabalho, para equilibrar volume e variedade, entre profissionais e equipamentos em um intervalo de tempo;
- ▶ **Sistema puxado** – a atividade seguinte demanda da etapa anterior e puxa a produção, ditando seu ritmo, ao contrário de um sistema de produção empurrada (processamento em grandes lotes, em ritmo máximo, com base em previsões de demanda, empurrando o produzido para as etapas seguintes, desconsiderando o ritmo de trabalho delas);
- ▶ **Valor não agregado** – parte do processo pela qual o cliente não pagaria.





*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

*www.sebrae.com.br
0800 570 0800*