

COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



VOLUME 1

Fatores
determinantes
para o sucesso
dos investimentos
em laboratórios
clínicos

Autor: Humberto Façanha da Costa Filho
Coautor: Paulo Vinício Estivalett Prestes

Título original em português:

Coleção Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos

Título original em português: Volume 1: Fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Costa Filho, Humberto Façanha da Fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos [livro eletrônico] / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- 1. ed. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Coleção gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 1) PDF Bibliografia.



1. Investimentos - Gestão 2. Laboratórios de análises clínicas 3. Laboratórios de análises clínicas - Administração 4. Laboratórios de análises clínicas - Aspectos econômicos I. Prestes, Paulo Vinício Estivalett. II. Título III. Série.

24-225301

CDD-330

Índice para o catálogo sistemático:

1. Laboratórios de análises clínicas : Investimentos : Economia 330
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, assim como traduzida, sem a permissão, por escrito, da editora. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98

Volume 1:

- **Fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos**

Volume 2:

- Mercado: aspectos da situação–problema para os investimentos em laboratórios clínicos. Primeira disrupção

Volume 3:

- Mercado: aspectos da situação–problema para os investimentos em laboratórios clínicos. Segunda disrupção

Volume 4:

- Mega tendências do mercado: novos tempos para os laboratórios clínicos

Volume 5:

- Laboratórios clínicos: o mercado define o sucesso?

Volume 6:

- Laboratórios clínicos: que futuro esperar do mercado?

Volume 7:

- Laboratórios clínicos: “Quo vadis”?

Volume 8:

- Investimentos em laboratórios clínicos: gestão de riscos

Volume 9:

- Investimentos em laboratórios clínicos: risco de insolvência

Volume 10:

- Gestão de riscos: teoria da operação ótima para laboratórios

Volume 11:

- Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): conceitos

Volume 12:

- Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): controle de processos

Volume 13:

- Laboratórios–Gestão pela Qualidade Total (GQT): gestão estratégica de longo prazo–Inovação–Eficácia

Volume 14:

- Laboratórios: Sistema Integrado de Gestão–SIG

Volume 15:

- Sistema Integrado de Gestão–SIG: método de implantação

Volume 16:

- Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 1–CA–PDCA e Ferramentas da qualidade

Volume 17:

- Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 2–Diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo–PILP

Volume 18:

- Sistema Integrado de Gestão–SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 3–Planejamento Estratégico–Sistema de Medição do Desempenho Global–Balanced Scorecard–BSC

Volume 19:

- PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial

Volume 20:

- Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG)

Volume 21:

- Qualimetria da Gestão Econômica em Laboratórios Clínicos no Brasil

Volume 22:

- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coleção:

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

Em 2024, a Unidos Consultoria e Treinamento completou 24 anos de existência, cumprindo fielmente a sua razão de existir: fazer o possível para socializar tudo que conhecemos sobre gestão de laboratórios clínicos, pois acreditamos firmemente que a divisão do conhecimento é na verdade, a multiplicação das oportunidades para todos, resultando em uma sociedade mais justa e um País melhor. Criamos o PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, cujo macro OBJETIVO é disponibilizar uma solução prática em gestão econômica profissional, com fundamento científico e em exemplos reais advindos da rotina do dia a dia dos laboratórios clínicos, para os gestores cuja formação não é administração, acessível não somente aos grandes, mas também aos pequenos e médios laboratórios. A VISÃO do PROGELAB é aumentar a competitividade e reduzir o risco de insolvência dos laboratórios clínicos do País, proporcionando a manutenção dos empregos e uma justa remuneração aos seus acionistas.



Volume 01:

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DOS INVESTIMENTOS EM LABORATÓRIOS CLÍNICOS

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



Volume 7
Laboratórios clínicos:
"Quo vadis"?



✓ Volume 1
Fatores determinantes
para o sucesso dos
investimentos em
laboratórios clínicos



Volume 2
Mercado: aspectos da
situação – problema para
os investimentos em
laboratórios clínicos.
Primeira disrupção



Volume 6
Laboratórios clínicos: que
futuro esperar do
mercado?



Volume 3
Mercado: aspectos da
situação – problema para
os investimentos em
laboratórios clínicos.
Segunda disrupção



Volume 5
Laboratórios clínicos:
o mercado define o
sucesso?



Volume 4
Mega tendências do
mercado: novos tempos
para os laboratórios
clínicos

CONTEÚDO

Uma pergunta repetida incessantemente por todos que labutam nos negócios das análises clínicas é: **como ter sucesso?** Isto define o “Problema” a ser resolvido, portanto, é o tema central da Coleção “Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos”. Em decorrência, esperamos que esta traga a solução almejada para o referido problema. No que tange a produzir exames tecnicamente válidos para a sociedade, portanto, estamos nos referindo aqui a “Qualidade intrínseca” das informações geradas (exames) pelos laboratórios clínicos, que servirão de auxílio ao diagnóstico médico, essas devem ter os atributos de “Precisão” e “Exatidão”. Isto é proporcionado pelos controles internos e externos da qualidade. Não é a minha seara, pertence aos profissionais da área. Ainda, para os exames satisfazerem a condição de “Tecnicamente válidos para a sociedade”, devem ser entregues no prazo, local e forma previamente acordados, do contrário, não terão utilidade para o médico assistente. Sob a ótica de um empreendimento responsável, uma organização deve estar comprometida lato sensu com os clientes, empregados, fornecedores, sociedade e meio ambiente.

CONTEÚDO

Os exames devem ser produzidos em ambiente seguro e salutar para os trabalhadores e clientes, que devem ser atendidos na recepção e coleta, com educação, presteza, gentileza e empatia. A “Jornada do cliente” ou o “Ciclo de prestação dos serviços” deve estar inteiramente mapeado, com todos os “Momentos da verdade” claramente identificados. As ações preventivas devem ser tomadas de forma padronizada para os processos repetitivos, buscando evitar falhas, ou seja, problemas, resultados indesejados dos processos.



No caso de ocorrência destas não conformidades, deve ser utilizada a técnica do MASP – Método de Análise e Solução de Problemas.

O “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” do laboratório clínico deve ter todas as metas dos “INDICADORES DE DESEMPENHO” baseadas em processos de “BENCHMARKING” competitivo, ou seja, estabelecidas com fundamento na “CONCORRÊNCIA”. Finalmente, toda a gestão da organização, ou seja, a prática do controle de seus processos, deve ser feita utilizando o ciclo PDCA, método gerencial do terceiro milênio. Tudo isto deve assegurar a “MELHORIA CONTÍNUA” dos processos, bem como proporcionar a capacidade de se adaptar mais rapidamente as mudanças.

CONTEÚDO




Vejam bem, caros leitores, estamos falando da chamada Gestão pela Qualidade Total – GQT (TQC em inglês). Deixamos propositalmente a dimensão “CUSTO” para o final. Ela vincula-se diretamente com o “RISCO DE INSOLVÊNCIA” do laboratório clínico. Custos operacionais (fixos e variáveis) elevados impõem “PREÇOS DE VENDA” altos, que nem sempre, ou melhor dizendo, dificilmente são aceitos pelo “MERCADO”. Nichos privilegiados de mercado podem proporcionar alto “TICKET MÉDIO” (valor médio dos exames – QUALIDADE DA RECEITA). Disto decorre abundância de “RECEITA”, que pode produzir “LUCROS” altos, mesmo com baixa “DEMANDA”. **Nesta situação, até os laboratórios com gestão amadora, podem sobreviver e ter altas rentabilidades, ainda que com baixa “COMPETITIVIDADE”.** O risco é a invasão destes nichos por parte de concorrentes aguerridos. A situação mais usual é a do preço que o “MERCADO” está disposto a pagar, normalmente baixo. Esta condição força os laboratórios clínicos a terem grandes fatias do mercado e “REDUZIDOS CUSTOS OPERACIONAIS” (GANHO DE ESCALA), do contrário, não sobreviverão. **Em síntese, os laboratórios devem ser “COMPETITIVOS” para terem um futuro perene, permanecerem no mercado.** Esta é a nossa seara!



As palavras em letras maiúsculas
no item anterior:

- MASP
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- INDICADORES DE DESEMPENHO
- BENCHMARKING
- CONCORRÊNCIA
- PDCA
- MELHORIA CONTÍNUA
- GQT
- CUSTO
- RISCO DE INSOLVÊNCIA
- PREÇOS DE VENDA
- MERCADO
- TICKET MÉDIO
- QUALIDADE DA RECEITA
- LUCROS
- DEMANDA
- COMPETITIVIDADE
- MERCADO
- REDUZIDOS CUSTOS OPERACIONAIS
- GANHO DE ESCALA
- RECEITA

CONTEÚDO

- 1°  E tantas outras palavras não citadas, são elementos chave para a gestão econômica de vanguarda em laboratórios clínicos, nos tempos atuais, ousaria dizer, no terceiro milênio. Eis aqui, **o primeiro** “Fator determinante do sucesso”: **GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA!**
- 2°  Uma construção sólida depende da fortaleza da sua base. Da mesma forma, o sucesso de um laboratório clínico vai depender do seu alicerce: **educação lato sensu e competente formação técnica dos gestores, sejam sócios, investidores ou ambos.** Eis aqui, **o segundo** “Fator determinante do sucesso”.
- 3°  O que normalmente ocorre no universo dos negócios na área das análises clínicas, é um erro elementar, cuja origem remonta aos currículos escolares que raramente preparam os profissionais técnicos para serem empreendedores. Em essência, ficam voltados para o exercício das suas especialidades, ignorando as questões básicas de uma gestão profissional de empresas. Disto decorre uma falha basilar, de rumo, estratégica: **inexistência de avaliação precisa do mercado potencial para laboratórios clínicos, em determinada região.** Eis aqui, **o terceiro** “Fator determinante do sucesso”.


CONTEÚDO


O investidor apressado, amador, vai abrir o seu negócio baseado no aspecto emocional, por gostar do lugar, por questões familiares, por um sonho, porque o (a) namorado (a) reside lá e, por aí vai! Este, talvez seja, o pior erro a ser cometido ao avaliar um determinado investimento, pois, repercute por toda a existência do negócio. O mercado deve ser avaliado nos seus aspectos qualitativos (valor do ticket médio) e quantitativo (equilíbrio entre oferta versus demanda). Isto vai impor aos investidores as estratégias corretas para uma operação eficiente. Ganho de escala, nichos privilegiados, mista?



A correta avaliação da receita potencial permite determinar qual deve ser o foco da gestão: custos, volume de clientes, tratamento diferenciado? Todas as estratégias de operação do negócio, de uma forma ou outra, se correlacionam com o tipo de mercado, daí sua importância, a imperiosa necessidade de uma avaliação profissional antes de investir!

CONTEÚDO


4°  De certa forma, como uma estratificação do item anterior, o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos, passa por analisar os segmentos que compõem o mercado: número de habitantes por laboratório; número de médicos assistentes, por especialidade; número de empresas por tipo e porte etc. Eis aqui, **o quarto “Fator determinante do sucesso”**: **análise estratificada do mercado com foco na concorrência.**

5°  Outro aspecto a ser levado em consideração pelo investidor é a questão dos insumos, suprimentos de todos os tipos: reagentes, controles, calibradores, material descartável, material de escritório, equipamentos, laboratórios de apoio etc. A distância dos principais fornecedores, pois além do impacto nos custos, tem a questão do tempo necessário para repor os insumos. Eis aqui, **o quinto “Fator determinante do sucesso”**: **a dimensão da complexidade inerente a logística dos insumos laboratoriais.**


Existe um fator que é parte integrante do anterior, entretanto, pela sua importância, deve ser analisado em separado quando da decisão de investir em laboratórios clínicos.



CONTEÚDO

- 6°  Trata-se da existência de mão de obra especializada. Eis aqui, o **sexto** “Fator determinante do sucesso”: **disponibilidade local de mão de obra especializada.**

Finalmente, qualquer investidor, minimamente cauteloso, independentemente da área na qual vai investir, deve levar a efeito uma investigação, ou seja, uma análise minuciosa dos riscos envolvidos. O chamado “RISCO EMPRESARIAL TOTAL”.

- 7°  Por exemplo, os riscos oriundos do ambiente externo e interno do laboratório. Riscos políticos-legais, econômicos, demográficos, naturais, tecnológicos, sociais, de fornecedores, clientes, concorrentes, produtos alternativos, de liquidez, crédito, mercado, de estrutura de custos, de sucessão, fraudes, corporativos, de sistemas, de greves, falhas de produto, de infraestrutura, funcionais das diversas áreas (administrativa, compras, vendas, marketing, produção, logística, contábil e fiscal, financeira, distribuição e tecnologia da informação). Eis aqui, o **sétimo** “Fator determinante do sucesso”: **análise detalhada do risco empresarial total.**

CONCLUSÃO

De todos os sete fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos, seis deles ocorrem previamente ao ato de investir e, **somente um ocorre antes, durante e após os investimentos. Sua importância fica, então, evidente. Trata-se da GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA!** Repetimos, esta é a nossa seara. A Unidos Consultoria e Treinamento desenvolveu o PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, composto pelos segmentos de “CAPACITAÇÃO” e de “GESTÃO APLICADA”. Nestes são disponibilizados diversos cursos bem como vários produtos de tecnologia da informação, dentre os quais, destacamos o **Sistema de Apoio à Decisão – Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD–RNCG)**. Nunca o apoio às decisões foi tão simples, completo, científico e acessível: identificação de problemas (diagnóstico) e análise de causas, proporcionando a visualização das ações corretivas e preventivas (soluções). Finalmente, este sistema contempla algo único em termos de gestão econômica para laboratórios, inédito mesmo mundialmente: o **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL!** Tudo implantado à distância, via internet, acessível aos laboratórios de pequeno e médio porte.

CONCLUSÃO

A utilização de um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) decorre, fundamentalmente, da competição cada vez maior entre as organizações, bem como da necessidade de obter de forma rápida, informações cruciais para o processo decisório. Um SAD é responsável por captar e elaborar informações contidas em uma base de dados, transformando-os em vantagem competitiva, para decidir de forma inteligente.



CONTATO

Humberto Façanha da Costa Filho – Autor

Nasceu em Santiago/RS. Atualmente é diretor da Unidos Consultoria e Treinamento. Articulista e escritor de cinco livros. Consultor financeiro da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC). Professor da Pós-Graduação em Análises Clínicas do curso de Biomedicina – Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA). Professor do Centro de Ensino e Pesquisa de Análises Clínicas da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (CEPAC/SBAC). Professor da GAP Faculdade de Tecnologia. Professor titular (aposentado) da Universidade de Passo Fundo (UPF). Mestre em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Engenheiro eletricitista pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Engenheiro de segurança do trabalho pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em engenharia de análise e planejamento de operação de sistemas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/ELETOBRAS). Formação em gestão da qualidade e auditor líder em ISO 9000.

Paulo Vinício Estivalett Prestes – Coautor

Nasceu em Santiago/RS. Atualmente é consultor da Unidos Consultoria e Treinamento. Formado em gestão financeira pela Universidade Anhanguera Passo Fundo. Coautor de três livros.

Unidos Consultoria e Treinamento

Telefone e WhatsApp: 51-9.9841-5153

humberto@unidosconsultoria.com.br

www.unidosconsultoria.com.br

Referências bibliográficas: para acessar a lista das obras consultadas como referência para fundamentar os assuntos desenvolvidos na coleção, examinar o

Volume 22: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Qual a razão de existir desta Coleção? Auxiliar a reduzir lacuna existente na formação acadêmica dos profissionais das análises clínicas, no tocante ao assunto da gestão econômica dos laboratórios. O foco são as organizações de pequeno e médio porte, pois as de grande porte normalmente dispõem de recursos para contratar gestores profissionais na área da administração. Ainda assim, a Coleção GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS, pode ser de muita utilidade para tais empreendimentos. Os gestores dos laboratórios clínicos enfrentam atualmente, com toda a certeza, desafios titânicos na luta pela sobrevivência destas organizações. Nunca na história das análises clínicas, os tempos foram tão difíceis. Hoje é imperiosa a necessidade de uma gestão profissional, não existe alternativa! Normalmente os empresários da área estruturam os seus negócios utilizando as formações acadêmicas essencialmente centradas nas técnicas médicas, fato que lhes deixa em desvantagem inicial no tocante à gestão dos negócios. Um laboratório clínico sempre será uma alternativa de investimento, portanto, é justo esperar um adequado retorno financeiro para os seus investidores. Este retorno depende diretamente da competitividade e acontece depois do espírito empreendedor. Depende das decisões corretas presentes na rotina diária destas empresas. Cabe aos gestores a grande e permanente responsabilidade de tomar as decisões pertinentes a cada situação desafiadora. Estas decisões devem ser baseadas em fatos, dados e informações fidedignas, não somente na intuição. Este é o propósito da Coleção: propor uma solução abrangente, contudo, prática, fundamentada em exemplos reais advindos da rotina diária dos laboratórios, para os gestores cuja formação não é administração. Não basta dizer o que fazer, esta é a parte fácil, mas mostrar como fazer. Esta é a parte honesta, difícil de ser encontrada em livros teóricos sobre gestão, até pela complexidade de divulgar situações particulares. Criamos o PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, cujo macro OBJETIVO é disponibilizar uma solução prática em gestão econômica profissional, acessível a laboratórios de qualquer porte. A VISÃO do PROGELAB é aumentar a competitividade e reduzir o risco de insolvência dos laboratórios clínicos do País, proporcionando a manutenção dos empregos e uma justa remuneração aos seus acionistas. Boa leitura, melhor proveito.