

COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



VOLUME 2

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

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

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da

Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos [livro eletrônico] : volume 2: mercado: aspectos da situação–problema para os investimentos em laboratórios clínicos : primeira disrupção / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024.

PDF

Bibliografia.



1. Administração geral 2. Benchmarking (Administração) 3. Laboratórios de análises clínicas 4. Serviços de saúde - Administração I. Prestes, Paulo Vinício Estivalett. II. Título.

24-225620

CDD-616.075068

Índice para o catálogo sistemático:

1. Laboratórios clínicos : Administração : Ciências médicas 616.075068
Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

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 02:

**MERCADO: aspectos da situação
– problema para os investimentos
em laboratórios clínicos. Primeira
DISRUPÇÃO**

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



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



Volume 7
Laboratórios clínicos:
"Quo vadis"?



✓ 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



RESUMO DOS VOLUMES ANTERIORES DA COLEÇÃO

Foram identificados os fatores determinantes para o sucesso dos investimentos em laboratórios clínicos. Destes vamos estudar de forma permanente o fator que dá o título para a Coleção: Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos. No presente volume iniciaremos a análise do “Mercado”, identificado como um fator decisivo para o sucesso dos empreendimentos nas análises clínicas.

CONTEÚDO

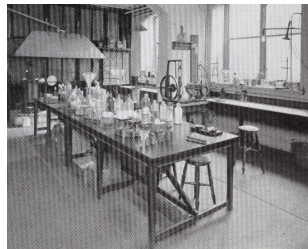
“Nada é permanente, exceto a mudança” – Heráclito de Éfeso – Pensador grego (540 AC). Isto nos leva ao conceito de disrupção: inovações que oferecem produtos acessíveis e criam um novo mercado de consumidores, desestabilizando as empresas que eram líderes no setor. Este processo ocorre ao longo de um intervalo de tempo. A disrupção pressupõe a quebra do paradigma vigente, seja qual for a área dos negócios. Estamos na era da “Indústria 4.0”, ou quarta revolução industrial, que utiliza conceitos de sistemas ciber-físicos, internet das coisas e computação em nuvem, visando a execução de fábricas inteligentes. O setor de saúde no Brasil está vivendo o impacto de quatro revoluções, cujas mudanças provocadas deverão ser radicais e irreversíveis, transformando completamente o negócio, a forma de atuação e as perspectivas para todos no setor. São elas: tecnológica; econômica; socioeconômica e demográfica.

CONTEÚDO

Impacto nos laboratórios clínicos

Pode ser sintetizado nos cenários a seguir.

NO PASSADO



- Processos técnicos manuais
- Equipamentos não automatizados
- Laudos datilografados entregues em mãos
- Clientes particulares
- Capacidade de produção reduzida frente à demanda
- Preços impostos pelo laboratório clínico
- Alta lucratividade
- Gestão empírica baseada na intuição
- Época de “ouro” para os laboratórios clínicos

CONTEÚDO

NO PRESENTE

PRIMEIRA DISRUPÇÃO



- Processos técnicos e equipamentos automáticos interfaceados – Produção industrial de informações
- Laudos digitais: via internet...
- Clientes oriundos de convênios: a carteira de clientes passa a ser de terceiros
- Verticalização do mercado
- Excesso de capacidade instalada frente à demanda
- Preços impostos pelos clientes
- Requisitos crescentes de qualidade pelos órgãos fiscalizadores
- Código de defesa do consumidor – CDC
- Cultura das ações judiciais
- Aumento dos riscos
- Redução dos lucros
- Queda na competitividade – Insolvência

NO FUTURO

SEGUNDA DISRUPÇÃO



- Crise política/econômica: transição abrupta?
- Fim de uma era ou de negócios?
- A sobrevivência e a competitividade dos laboratórios clínicos exigirão a **necessidade de gestão profissional. Trata-se do requisito mínimo, atributo mandatório para permanecer no mercado**

CONTEÚDO

Situação – problema; **Causas e impacto na decisão de investir em laboratórios clínicos**

Os cenários mostrados evidenciam um conjunto de motivos que levaram ao que convencionei chamar de “PRIMEIRA DISRUPÇÃO” nos negócios das análises clínicas. Ela gera o problema chave dos laboratórios, conforme quadros a seguir.



CAUSAS SÍNTESE DA DISRUPÇÃO

- 1- CONJUNTURAIS**, dentre as quais a principal foi a **SOCIALIZAÇÃO DA MEDICINA**.
- 2. ESTRUTURAIS**, dentre as quais as principais foram a **PRODUÇÃO INDUSTRIAL DE EXAMES** e a **CARÊNCIA DE GESTÃO PROFISSIONAL**.

CONTEÚDO

CATACLISMA” NO MERCADO PELA **RUPTURA DO EQUILÍBRIO ENTRE DEMANDA E OFERTA** DE EXAMES NA ÁREA DAS ANÁLISES CLÍNICAS, CAUSANDO A **PRECIPITAÇÃO GERAL NOS PREÇOS DOS PRODUTOS (Exames)**.

DE UMA FORMA GERAL, ESSES FATOS ALIADOS À **CARÊNCIA DE GESTÃO PROFISSIONAL** É QUE LEVAM AO **PROBLEMA CHAVE DA PRIMEIRA DISRUPÇÃO** NO SETOR DOS LABORATÓRIOS CLÍNICOS:

RISCO CRESCENTE DE INSOLVÊNCIA DOS LABORATÓRIOS CLÍNICOS DECORRENTE DA QUEDA NA COMPETITIVIDADE.

CONTEÚDO

O ambiente de negócios – A situação problema

Qual dessas causas é a única que está ao alcance das decisões dos gestores laboratoriais?

Qual é a única que ele pode agir?

- Socialização da medicina
- Produção industrial de exames
- **Carência de gestão profissional**

Quem quiser investir em laboratórios clínicos, deve levar em consideração estes fatores que delimitam uma situação – problema de proporções consideráveis em termos de riscos. Fica evidente que é imperiosa a prática de uma gestão econômica de vanguarda para estes empreendimentos. Reforça esta afirmação, os cenários identificados a seguir, prenúncio da SEGUNDA DISRUPÇÃO.

CONTEÚDO



Os laboratórios terão pela frente, no mínimo os seguintes cenários: exigência maior pelos testes laboratoriais remotos (point of care); idem para a biologia molecular/genética; crescente exigência para serviços e dispositivos de monitoramento residencial; foco em telemetria, dispositivos, artefatos, sensores e outros equipamentos acoplados aos smartphones e voltados a personalização dos serviços de cuidado pessoal; interpolaridade crescente entre os smartphones e as tecnologias vestíveis; as relações entre os diversos atores do “cluster da saúde” serão realizadas de forma cada vez mais remotas; a crescente conscientização da saúde pessoal deverá criar um perfil de sociedade, com novas exigências e

CONTEÚDO

CENÁRIOS

orientações dogmáticas em saúde; as soluções tecnológicas irão exigir grande capacidade para lidar com enorme volume de dados aliada à velocidade de processamento, na área da saúde. Isto deverá proporcionar transformar rapidamente registros clínicos em informação para a tomada de decisão em favor dos pacientes; os laboratórios clínicos deverão sair da sede física para chegar junto aos pacientes, médicos, fornecedores e pagadores dos serviços (convênios...), através da conectividade eletrônica; deverá haver demanda crescente pelos serviços de análises clínicas; deverá haver necessidade crescente de reduzir o prazo de entrega dos exames (menor tempo de resposta); necessidade crescente do diagnóstico precoce de doenças; deverá haver crescimento de subespecializações dentro das especialidades clínicas; novos “entrantes” na área de auxílio ao diagnóstico médico: equipamentos que utilizam pequenos volumes de amostra (uma gota...) para realizar centenas de exames; laboratórios portáteis, exames remotos e junto aos pacientes; união entre os serviços de diagnósticos por imagem com os laboratórios clínicos, junções, fusões, aquisições

CONTEÚDO

CENÁRIOS

buscando soluções ecologicamente corretas; deverá haver demanda crescente para testes preventivos e de fatores de risco, particularmente nas áreas de oncologia, endocrinologia e ginecologia; idem para testes de toxicologia/abuso de drogas; pressão maior sobre os laboratórios hospitalares para recolher, interpretar e fornecer informações para os médicos e outros profissionais de saúde com a finalidade de monitorar a condição do paciente e de sua saúde em geral, visando reduzir o tempo de estadia; é esperado um aumento no número de laboratórios clínicos, em particular no setor independente, continuando a influenciar a indústria e colocando pressão nos laboratórios, num esforço para reduzir os custos; deverá haver uma contínua pressão descendente de preços; no entanto, o mercado vai ser compensado por um aumento no volume; entrada no mercado de “players” como o Google com altos investimentos em pesquisas, etc.



CONCLUSÃO

Pelo exposto, fica claro que atualmente não basta simplesmente se formar e abrir um novo laboratório. Não existe mais espaço para a aventura, para o amadorismo na gestão destes negócios. Há sim, a imperiosa necessidade de gestões profissionais nos laboratórios. Se não formos competitivos, não sobreviveremos como empreendedores! É neste contexto que se insere a proposta desta Coleção: uma pequena colaboração para ajudar os gestores laboratoriais enfrentarem este grande desafio presente e futuro, não só da sobrevivência, mas de tornarem suas organizações competitivas e rentáveis! Esta é a nossa seara. No próximo eBook da Coleção, iremos continuar debatendo o tema do “MERCADO”.



CONCLUSÃO

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. 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.