

COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



VOLUME 4

Mega tendências
do mercado:
novos tempos
para os
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 4: Mega tendências do mercado: novos tempos para os 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

Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos [livro eletrônico] : volume 4 : mega tendências do mercado : novos tempos para os laboratórios clínicos / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 4)

PDF

Bibliografia.

ISBN: 978-65-01-21759-8



1. Laboratórios - Administração 2. Laboratórios de análises clínicas
I. Prestes, Paulo Vinício Estivalett. II. Título. III. Série.

24-237298

CDD-616.075068

Índice para o catálogo sistemático:

1. Laboratórios clínicos : Administração : Ciências médicas 616.075068
Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

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

índice

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 04:

Mega tendências do mercado: novos tempos para os laboratórios clínicos

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



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 7
Laboratórios clínicos:
"Quo vadis"?



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



Volume 6
Laboratórios clínicos: que
futuro esperar do
mercado?



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. Iniciamos a análise do “Mercado”, identificado como um fator decisivo para o sucesso dos empreendimentos nas análises clínicas. Apresentamos o conceito da primeira e da segunda disrupção no mercado. Neste volume continuamos debatendo o tema abordando as grandes tendências do mercado que determinaram novos tempos para os laboratórios.

CONTEÚDO



O mercado das análises clínicas, no final da década de 70, início da década de 80, iniciou uma profunda modificação nos seus parâmetros estruturais, envolvendo a socialização da medicina (clientes institucionais; convênios; planos e seguros saúde; medicina de grupos ... etc.), produção industrial de exames, avanços tecnológicos marcantes, integração com a tecnologia da informação, aporte de capital estrangeiro, entrada de novos players, principalmente grandes investidores, por exemplo, bancos com diversas modalidades de captação de recursos, sistemas cyber físicos, tecnologia vestível, miniaturização e integração com smartphones, mecatrônica, robótica e mudanças significativas na legislação, tipo a nova Resolução RDC nº 786/2023 da ANVISA. O essencial resumido disto tudo: desequilíbrio entre oferta versus demanda, queda geral na precificação de exames e incremento abrupto de novas modalidades de concorrência, causando uma redução na competitividade e aumento no risco de insolvência dos laboratórios clínicos.

CONTEÚDO



Os mais atingidos foram os de pequeno e médio porte, localizados nas proximidades dos grandes centros. Cunhei as expressões “Primeira e segunda disrupção” para definir este processo de grande transição no mercado das análises clínica, no período analisado. Esses novos tempos impuseram novas exigências, novos desafios, novas habilidades, novas competências para os gestores laboratoriais. A luta é por centavos, não obstante existirem exames de altos preços, oriundos dos avanços tecnológicos. Existe a pressão pelo ganho de escala e pela qualificação do mercado (altos valores de Ticket médio), decorrentes da onda de fusões e aquisições, bem como da verticalização do mercado. Enfim, um caldeirão de desafios, ameaças, entretanto, também de oportunidades. Para os investidores e administradores laboratoriais com alta competência gerencial, é claro! O mercado não admite mais gestão amadora, o ambiente competitivo, aguerrido, é lugar para profissionais. Fazer exames exatos e precisos, tecnicamente válidos para a sociedade, não é mais diferencial competitivo. É atributo mandatório. Simples assim! É como voar para os aviões. É o mínimo que se espera deles!

CONTEÚDO



ANÁLISE DOS NOVOS TEMPOS

MEGA TENDÊNCIAS DO MERCADO - **AMEAÇAS**

- ⚠️ Queda e estagnação da precificação dos exames.
- ⚠️ Acirramento da concorrência com novos entrantes no mercado (>100.000).
- ⚠️ Novos modelos de negócios: telemedicina; hilab ...
- ⚠️ Novas exigências e orientações dogmáticas em saúde.



Isto exigirá transformar rapidamente registros clínicos em informação para a tomada de decisão em favor dos pacientes, impondo grande capacidade para lidar com enorme volume de dados aliada à velocidade de processamento.

- ⚠️ Interpolaridade crescente entre os smartphones e as tecnologias vestíveis, indústria 4.0 (fábricas inteligentes), internet das coisas, sistemas ciberfísicos, computação em nuvem, big data, impondo uma forte capacitação nestas áreas.
- ⚠️ Necessidade crescente de reduzir o prazo de entrega dos exames (menor tempo de resposta).

CONTEÚDO



MEGA TENDÊNCIAS DO MERCADO - **AMEAÇAS**

- ⚠️ INFLAÇÃO: 2 dígitos? Recessão? Estagflação?
- ⚠️ **RISCO RELEVANTE e PROVÁVEL:** taxa de crescimento da receita será menor que a taxa de crescimento dos custos, devido a seguinte causa: as receitas estão sob o controle dos preços dos exames, impostos pelo mercado e os custos em expansão em função da inflação. O poder de negociação (barganha) dos laboratórios junto aos clientes institucionais (Governos e planos de saúde), que são responsáveis pela maior parte da receita, será menor (quase nulo) do que a inflação dos custos fixos e variáveis (de produção). **A tendência deste processo aumenta muito o RISCO DE INSOLVÊNCIA dos laboratórios!**

Pontos **FORTES** dos pequenos e médios laboratórios

- ✅ CAPILARIDADE (Dispersão; Pulverização)
- ✅ TRADIÇÃO; REPUTAÇÃO (Nome no mercado)

Quais são os caminhos que os laboratórios devem seguir para além da sobrevivência, buscarem os justos lucros, aumentando a produtividade, por conseguinte a competitividade com a devida redução do risco de insolvência?

CONTEÚDO



Qual a SOLUÇÃO para os pequenos e médios laboratórios clínicos do Brasil?

SOLUÇÃO

Diferenciais competitivos para a excelência laboratorial. Criamos a expressão LABORATÓRIOS METAVERSO para atender a solução proposta.

LABORATÓRIOS METAVERSO



REQUISITOS

Laboratórios METAVERSO: não há outra forma para enfrentar as “novas” exigências do mercado: uma “nova” maneira de recepcionar, coletar e produzir exames, a não ser com competência total. E, quais são as condições para que um laboratório seja classificado como METAVERSO?

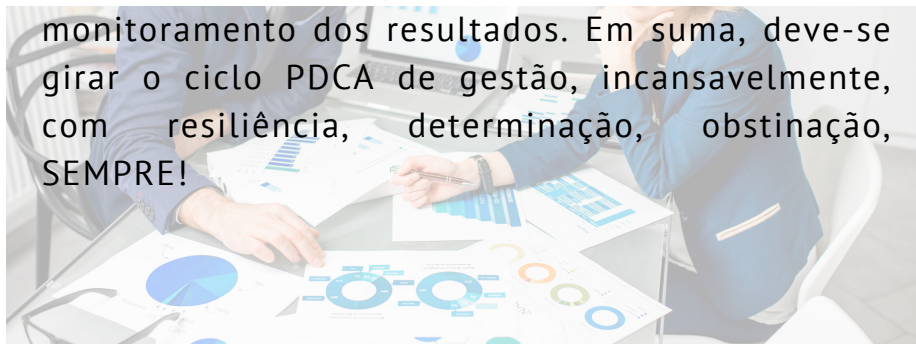


LABORATÓRIOS METAVERSO

1- Reputação: sólido portfólio de clientes: médicos assistentes, usuários finais e institucionais (planos de saúde etc.). No subconsciente coletivo da comunidade onde atua, vale a máxima: pensou em laboratório clínico, pensou no laboratório Metaverso.

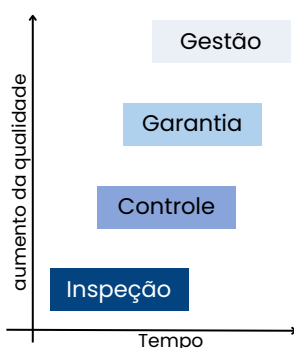


2- Gestão profissional: nela, todos os processos estão corretamente identificados, metrificados por itens de controles e verificação (indicadores de desempenho) estabelecidos nas dimensões pertinentes da qualidade total, com metas determinadas pela concorrência, fundamentando todo o planejamento estratégico de forma competitiva. Ainda, em cada processo estarão identificados seus clientes (internos e externos), fornecedores, responsáveis e forma de monitoramento dos resultados. Em suma, deve-se girar o ciclo PDCA de gestão, incansavelmente, com resiliência, determinação, obstinação, SEMPRE!



LABORATÓRIOS METAVERSO

3- Qualidade em serviços: o Ciclo de prestação de serviços (Jornada do cliente) mapeado em todos os Momentos da verdade e executado de forma assertiva (ações preventivas e corretivas) para encantar o cliente. A qualidade dos exames não é mais diferencial competitivo. É atributo mandatório!



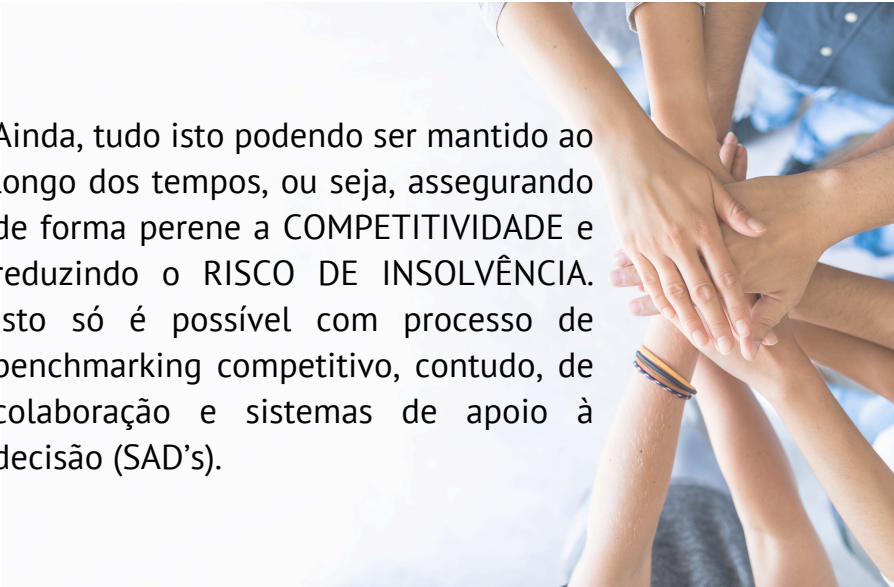
4- Integração na 4ª Revolução industrial: (Transformação digital da saúde) Grande capacidade para lidar com enorme volume de dados aliada à velocidade de processamento, na área da saúde. Isto deverá proporcionar transformar rapidamente registros clínicos em informação para a tomada de decisão em favor dos pacientes. Utilização habitual de Sistemas de Apoio à Decisão – SAD, cuja necessidade decorre, fundamentalmente, da competição cada vez maior entre as organizações, bem como da exigência de se obter de forma rápida, informações cruciais para a tomada de decisões corretas. Um SAD é responsável por captar e elaborar informações contidas em uma base de dados, transformando-os em vantagem competitiva, pela tomada de decisões de forma inteligente.



LABORATÓRIOS METAVERSO

5- Capacidade colaborativa (cooperativismo; associativismo):

A constituição moral que disciplina o comportamento dos gestores laboratoriais e que determina o padrão ético dessas organizações, deve refletir atitudes de desprendimento, de redução do egoísmo, buscando um aumento no comportamento fraterno, onde laboratórios se unem em associações ou cooperativas, tornado o macroprocesso operacional mais eficiente e eficaz, contudo, preservando as características da concorrência pelo mercado. Em síntese, os concorrentes deixam de ser inimigos que devem ser destruídos e passam a ser parceiros nas soluções que assegurem além da sobrevivência, aumento nos lucros.



Ainda, tudo isto podendo ser mantido ao longo dos tempos, ou seja, assegurando de forma perene a **COMPETITIVIDADE** e reduzindo o **RISCO DE INSOLVÊNCIA**. Isto só é possível com processo de benchmarking competitivo, contudo, de colaboração e sistemas de apoio à decisão (SAD's).

LABORATÓRIOS METAVERSO

A ESSÊNCIA

Heráclito de Éfeso (540) AC: “Nada é permanente, exceto a mudança. Tudo flui”.

Charles Robert Darwin (1809): na obra “A origem das espécies” (1859), apresenta a “Teoria da seleção natural”, na qual o meio ambiente seria responsável por selecionar aquele mais apto a sobreviver nele.

Minha síntese: Tudo muda de forma permanente e, somente os mais aptos, com capacidade de se adaptar mais rapidamente, irão sobreviver. LABORATÓRIO METAVERSO

Somente com
GESTÃO PROFISSIONAL
os riscos serão mitigados!

PROGRAMA NACIONAL PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DA
GESTÃO LABORATORIAL – PROGELAB



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”.

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).

CONCLUSÃO

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.