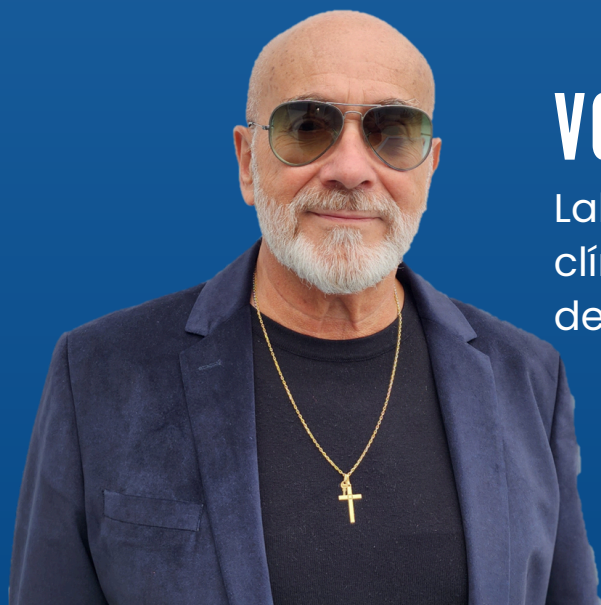


**COLEÇÃO**

---

**GESTÃO ECONÔMICA DE  
VANGUARDA PARA  
LABORATÓRIOS CLÍNICOS**



**VOLUME 5**

Laboratórios  
clínicos: o mercado  
define o sucesso?

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 5: Laboratórios clínicos: o mercado define o sucesso?

**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 5 : laboratórios clínicos: o mercado define o sucesso? / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 5)

PDF

Bibliografia.

ISBN: 978-65-01-21760-4



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

24-237295

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

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-NGC)

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 05:

# LABORATÓRIOS CLÍNICOS: o mercado define o sucesso?

# 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

## 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. Continuamos debatendo o tema abordando as grandes tendências que determinaram novos tempos para os laboratórios. Neste volume abordaremos uma questão definitiva que se refere a dimensão da importância do mercado, no que tange para definir o sucesso ou fracasso dos investimentos em laboratórios clínicos.

# CONTEÚDO

## O mercado define o sucesso dos laboratórios clínicos?

“Maria escolheu a boa parte, que não lhe será tirada” – Jesus (LUCAS, 10:42.). Uma excelente explicação desta citação do Evangelho, é feita por Emmanuel, guia espiritual do médium Francisco Cândido Xavier, no livro Fonte viva. Dentre outras coisas ele cita textualmente: “Não te esqueças da “boa parte” que reside em todas as criaturas e em todas as coisas. O fogo destrói, mas transporta consigo o elemento purificador. A pedra é contundente, mas consolida a segurança... A enxurrada é imundície, entretanto, costuma carrear o adubo indispensável à sementeira vitoriosa... A apreciação unilateral é sempre ruínosa. A imperfeição completa, tanto quanto a perfeição integral, não existem no plano que evoluímos. O criminoso, acusado por toda a gente, amanhã pode ser o enfermeiro que te estende o copo d’água... A tempestade da hora em que vivemos é, muitas vezes, a fonte de bem-estar das horas que vamos viver. **Busquemos o lado melhor das situações, dos acontecimentos e das pessoas...**”. A mensagem do Mestre não deixa dúvidas: devemos ver sempre o copo meio cheio! Entretanto, a humanidade, de forma geral, é e anda pessimista. **Onde também existem oportunidades, veem somente ameaças.**



# CONTEÚDO

Isto acontece sistematicamente, em todos os campos da existência humana, mas, está agora exacerbado em função da pandemia da COVID 19. O que me chama a atenção é que no universo das análises clínicas, na minha opinião e já pedindo desculpas pela generalização, que normalmente é burra, este fenômeno é superlativado. Senão, vejamos. Tenho debatido este assunto em diversos grupos profissionais e ***existe um consenso da dimensão das ameaças que pairam sobre os laboratórios clínicos*** onde já estaríamos no início de uma fase de extinção da categoria, estimulada por pressões com cenários e variadas origens:

- 🧪 Do governo (MS; ANVISA – CP 911 e 912);
- 🧪 Concorrências de novos entrantes no mercado, farmácias, clínicas populares e correlatos;
- 🧪 Massificação dos Testes Laboratoriais Portáteis (TLP), também conhecidos como “Testes rápidos”;
- 🧪 Novos modelos de negócios (por exemplo, o Hilab, a telemedicina etc.);







# CONTEÚDO


- 🧪 Crescente avanços tecnológicos em dispositivos, equipamentos e serviços 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, indústria 4.0 (fábricas inteligentes), internet das coisas, sistemas ciberfísicos, computação em nuvem, big data;
- 🧪 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 modificar o perfil de sociedade, com novas exigências e 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. Sistemas de Apoio à Decisão - SAD;



# CONTEÚDO

-  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 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;





# CONTEÚDO

- União entre os serviços de diagnósticos por imagem com os laboratórios clínicos, junções, fusões, aquisições 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;



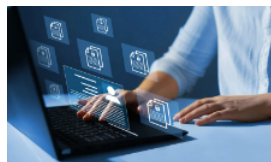
- Pressão maior sobre os laboratórios hospitalares para recolher, interpretar e fornecer informações para os médicos e outros profissionais de saúde com a finalidade de monitorar a condição do paciente e de sua saúde em geral, visando reduzir o tempo de estadia;
- É esperado um aumento no número de laboratórios clínicos, em particular no setor independente, continuando a influenciar a indústria e colocando pressão nos laboratórios, num esforço para reduzir os custos;

# CONTEÚDO

-  Deverá haver uma contínua pressão descendente de preços; no entanto, o mercado vai ser compensado por um aumento no volume;
-  Deverá ocorrer uma verticalização violenta do mercado das análises clínicas;
-  Incremento das fusões e aquisições gerando novos grandes conglomerados, ameaçando ainda mais os pequenos e médios laboratórios.
-  *Nos grupos profissionais debatemos a situação do mercado das análises clínicas, onde claramente se identificam graves ameaças à sobrevivência dos pequenos e médios laboratórios, mas, também surgem ideias para soluções.* Fundamentalmente convergem para a busca da união entre empresas, contudo, há divergência se a união deve ser somente entre laboratórios ou também entre laboratório e clínicas médicas. Tudo visando racionalizar a produção em regiões eliminando a multiplicidade de equipamentos com as mesmas funções e otimizar a logística de suprimentos, gerando ganho de escala com processos de compras conjuntas.



# CONTEÚDO



*O grande desafio é vencer o egoísmo, a ganância, onde deveria prevalecer a ética, a decência de procedimentos. Perceber que os concorrentes não são inimigos que devem ser destruídos, mas que podem ser parceiros na solução da miríade de desafios do mercado. A busca deve ser frenética por ações que reduzam custos e aumentem receitas para incrementar a produtividade, gerando competitividade e reduzindo o risco de insolvência. E, nestes cenários uma exigência se faz necessária e imprescindível em qualquer situação ou solução adotada: **GESTÃO PROFISSIONAL!** Ou agimos agora, ou choramos depois. Ah, e não tem para quem reclamar! “Ai dos vencidos – Breno, General Gaulês”, ou seja, perdedor não tem direito, só obrigação. O Brasil é um país de dimensão continental, portanto, apresenta inúmeras realidades de mercado, seja ele dos fornecedores, dos produtores e dos consumidores. O ticket médio dos exames pode chegar fantásticos 600% entre extremos, então, disto decorre uma miríade de situações de rentabilidade e equilíbrio econômico. Mas, de uma forma geral, nossa experiência em consultoria denota que o mercado das análises clínicas não é mais propício para gestão amadora das organizações que militam na área, não obstante, a existência de nichos privilegiados, onde o alto ticket médio gera lucros apreciáveis. A concorrência é predatória, havendo uma abertura de novos laboratórios sem o devido estudo da necessária e suficiente demanda para assegurar a prosperidade.*

# CONTEÚDO



A precificação dos exames é quase estática (vide tabela do SUS, das Unimed's e convênios em geral). Esses fatores aliados socialização da medicina e a produção industrial proporcionada pelos equipamentos automatizados de última geração, causa uma verdadeira “carnificina” por ocasião das negociações das tabelas de preços dos exames. Existe de tudo na luta pela sobrevivência, desde a quebra ética pela redução da qualidade intrínseca até as fusões e aquisições, passando pela prática de dumping. ***A vitória nesta luta depende do ganho de escala e ou algum diferencial competitivo na prestação dos serviços. Entretanto, vejo normalmente a carência de gestão profissional nos laboratórios clínicos como a causa que, se eliminada, poderia mudar radicalmente o futuro dessas organizações.*** Neste caos em que está o mercado, os gestores buscam culpados de todos os jeitos, senão vejamos os resultados que obtive em pesquisa informal em várias regiões do Brasil, enquanto ministrava cursos e conferências. Já publiquei este texto em outras ocasiões no passado, mas pela importância, pertinência e validade atual, repito a publicação.



# CONTEÚDO

As manifestações normalmente convergem e, sobretudo, se repetem, exaustivamente para os seguintes tópicos:

**1.-** Situação econômica e financeira ruim, fato que aumenta o risco de insolvência destas organizações. Isto atualmente delimita o problema comum dos gestores laboratoriais.

**2.-** *Culpados que invariavelmente são citados como responsáveis:*

*2.1- Compradores dos produtos (Convênios etc.).*

*2.2- Médicos assistentes que demandam os produtos (Serviços e exames laboratoriais).*

*2.3- Laboratórios de apoio.*

*2.4- Governos (Federal, estadual e municipal).*

*2.5- Fornecedores de insumos.*

*2.6- Colegas de profissão (Empresários na área das análises clínicas).*

*2.7- Capital externo (Investidores estrangeiros).*

O que posso dizer sobre estes tópicos? Quanto ao número 1, temos uma constatação real, tangível e inquestionável, com raras exceções, seria negar uma evidência. Este tópico define o problema. Entretanto, com relação aos demais tópicos, se me permitem, vou externar minha opinião pessoal, por decorrência, sujeita às falhas inerentes ao ser humano e a minha própria ignorância, mas é o que penso. Ainda, com muita vontade de mudar perante a novas argumentações.

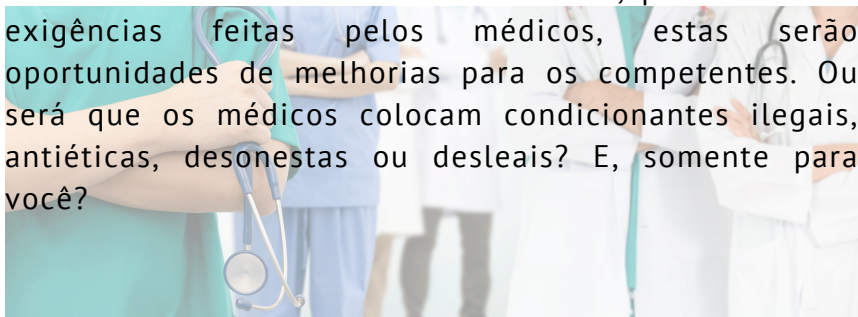


# CONTEÚDO

Sabemos que a verdade pertence ao saber coletivo e muda de forma permanente com a realidade objetiva dos fatos e o saber da ciência. Dito isto, passo a comentar os tópicos citados.

**2.1-** Culpar os clientes (Convênios), ainda que atores intermediários com o usuário final, é culpar a “razão de existir” das organizações humanas e, dentre estas, os laboratórios clínicos, cuja missão é fornecer serviços e produzir informações (laudos/exames) para os clientes! Cliente, em qualquer negócio, é solução, não problema. Enquanto houver clientes, haverá esperança. Sem eles, não existirá o negócio.

**2.2-** Os médicos que solicitam os exames estão praticamente no mesmo nível de importância dos pacientes. Pois, é através do médico que, tendo como uma das fontes de informação os exames, poderá elaborar o diagnóstico para a solução do problema do cliente. Sem o médico assistente, praticamente, não existiria o laboratório, portanto, este será parte importante da solução, não a causa de problemas! Se ocorrem direcionamentos ou falta disto, preferências e exigências feitas pelos médicos, estas serão oportunidades de melhorias para os competentes. Ou será que os médicos colocam condicionantes ilegais, antiéticas, desonestas ou desleais? E, somente para você?



# CONTEÚDO

**2.3-** Atualmente, face a logística e principalmente a multiplicidade e complexidade da tecnologia que avança a taxas crescentes, não mais é possível existir um laboratório que não seja apoiado por outros, em qualquer parte do planeta. Então, torna-se inútil “declarar guerra” aos laboratórios de apoio, pois eles são uma exigência para o sistema global funcionar. O “cluster” das análises clínicas não pode operar com eficiência sem o conceito do “apoio”. São como os “impostos”, não há o que discutir sobre se devem ou não existir, contudo, pode e se deve debater suas formas de atuação. Finalmente, hoje vejo eles mais como solução do que como problema. Provavelmente, sem eles, a grande maioria dos pequenos e médios laboratórios já poderiam ter se encaminhado para a insolvência, ou pelo menos, buscado uma solução radical (?) para resolver como produzir os exames complexos exigidos pelo mercado cada vez mais tecnológico, e sem dispor de recursos financeiros para tal desafio. A solução óbvia para isto, é a união dos pequenos e médios laboratórios formando central única de produção, que pelo porte teria a vantagem competitiva das compras conjuntas de insumos, proporcionando ganho de escala para os participantes. O custo de produção (eficiência produtiva vinculada ao custo variável unitário dos exames) será baixo e o mesmo para todos, definindo idêntico e eficiente ponto de partida para os laboratórios do empreendimento.

# CONTEÚDO



*A concorrência continuará existindo, negar isto seria negar uma evidência, mas será definida pela qualidade em serviços, pela competência de cada um em criar diferenciais competitivos percebidos pelos clientes, que serão fidelizados. Existe um universo (de serviços) no qual as possibilidades são inúmeras e certamente classificarão os mais aptos em melhores posições no mercado. Então, por que esta solução racional, inquestionável, raramente (ou nunca) ocorre? A resposta é simples: **EGOÍSMO! Os donos de laboratórios normalmente preferem falar sozinhos a prosperar juntos! Repito: concorrente é visto como um inimigo que precisa ser destruído, nunca como um parceiro para a solução do problema.** Vejo este obstáculo como quase que intransponível, pois remete para a “origem do mal” que aflige a humanidade, onde nos falta humildade, perdemos a capacidade de perceber a dependência universal entre todos os seres de todos os reinos, onde não sobrevivemos mais que cinco minutos na falta de um gás (oxigênio) e, para vivermos um único dia, dependemos dos produtos elaborados e serviços prestados por milhões de outros seres! Somos dependentes e frágeis, então por que da prepotência, da arrogância, da soberba, da crença na superioridade do indivíduo (EU/EGO)? Por que crer que eu devo ser o primeiro a me servir do buffet em um casamento? Atendido numa mesa de restaurante? No balcão do INSS? A ser o primeiro a entrar no avião, desde, é claro, que eu seja também o primeiro a desembarcar?*

# CONTEÚDO



***Enquanto o egoísmo predominar em detrimento da caridade, NÃO HAVERÁ CENTRAIS DE PRODUÇÃO fruto da união entre os pequenos e médios laboratórios!*** É o que penso. Não nos cabe a missão de mudar o mundo, mudar os outros, cabe sim, fazer a nossa parte nesta cadeia de dependência, devemos mudar a nós mesmos, progredirmos espiritualmente, moralmente, usarmos nosso livre arbítrio na tomada de ações balizadas por elevados padrões de caráter, pela decência de procedimentos e, se agindo assim, servirmos para ajudar alguém, já deixaremos um legado.

**2.4-** O Governo é o maior comprador de exames, portanto, seguramente um dos maiores clientes, e como já vimos, cliente é solução, não problema. Ainda, o Governo detém o poder de regular legalmente o funcionamento de todo o sistema. Finalmente, estipula os impostos. Com um “stakeholder” desta magnitude, em alguns pontos devemos acatar (onde houver poder de polícia), em outros se unir (greves localizadas em comunidades com poucos prestadores, por exemplo), em outros influenciar via Sociedades Científicas (regulação técnica), bem como em outros sermos mais competitivos, fazendo mais com menos, mantendo a qualidade exigida legalmente. Finalmente, quando isto não for possível, deixar de atender! Ninguém, nenhum laboratório que se preza, pode se submeter a viver de um só cliente!



# CONTEÚDO



**2.5-** Os fornecedores de insumos fazem parte do mesmo mercado competitivo que os laboratórios estão inseridos, portanto, faça com que eles sejam parte da solução e não do problema.

Tenha competência gerencial, a gestão tem que ser profissional, não existe mais espaço para o amadorismo no universo das análises clínicas!

**2.6-** Os colegas de profissão e empreendedores nada mais são do que um elemento indispensável no mercado, sem eles, não existiria o próprio mercado, lugar onde todos nós atuamos! Seria a utopia de ter um único fornecedor ou um grupo com dois tipos de fornecedores: os que reclamam dos colegas e os que são os “espertos”, egoístas, antiéticos e desleais, que aviltam os preços, complicam licitações, enfim, semeiam a discórdia e fomentam a desunião da classe, e por aí vai. Pois bem, se isto for verdade, porque não se unem, pelo menos, os do grupo que quer a união, que são éticos? Ou será que em todas as cidades só têm um destes, divididos de tal forma que não existe a possibilidade geográfica da união? Ou será que existe a predominância implacável dos “maus colegas”, por decorrência, marcando inevitavelmente a classe dos proprietários de laboratórios clínicos, como aética, com indivíduos carentes de uma boa moral?

# CONTEÚDO

**2.7-** O capital externo veio para ficar. O mundo globalizado é caracterizado exatamente por isto: intercâmbio de riquezas de toda a espécie (commodities, investimentos financeiros, conhecimento, seres humanos, cultura...). Ele traz consigo a concorrência internacional à nossa porta, acompanhada de ameaças, mas também de oportunidades. Sejam gestores profissionais, competentes, para aproveitá-las! A concorrência é competitiva, aguerrida e disputa com ferocidade toda e qualquer fatia do mercado. Não há espaço para “choro”, lamentação ou reclamação, só existe um objetivo: sobreviver e lucrar! Não adianta argumentar que isto não é justo, aliás, não existe para quem reclamar. Portanto, conclamo os colegas gestores de laboratórios clínicos: vamos mudar a percepção das causas do problema (que, sem dúvidas, existe) e das soluções! ***Basta de reclamações. Vamos, como a Maria, escolher a “boa parte”, ver o “copo meio cheio”, ver as OPORTUNIDADES do momento, inclusive agora pós pandemia! Ao invés de buscar as causas dos problemas, que indubitavelmente existem, somente no ambiente externo e colocar a culpa nos outros, bem como esperar que terceiros apresentem soluções, VAMOS VOLTAR NOSSA ATENÇÃO PARA DENTRO DOS NOSSOS LABORATÓRIOS, PARA AS NOSSAS ATITUDES GERENCIAIS.*** O que de fato estamos fazendo além de protestar, se colocar como vítimas e sendo injustiçados?

# CONTEÚDO



Que ações gerenciais estamos adotando para aumentar a produtividade, reduzir riscos, incrementar competitividade e lucros? Você está avaliando a competitividade do seu laboratório? Quantificando os custos de produção? Metrificando a rentabilidade de exames, clientes, equipamentos e setores da produção? Calculando o momento certo para a terceirização mais rentável? Você está se comparando (processo de benchmarking) com os seus concorrentes para saber onde está pior e deve melhorar? E como melhorar? E quanto esperar de retorno? As metas do planejamento estratégico são estabelecidas com base na concorrência? E ainda, o laboratório é um negócio viável considerando as características da região onde opera? **Caso tenha uma única resposta negativa, poderá não estar controlando adequadamente os processos da sua organização, ainda que hoje esteja lucrando bem!** A solução para todas estas questões, virá somente com gestão profissional. No meu trabalho já vi de tudo em gestão. Apreendi muito com os meus clientes! Mas quem sabe controlar os seus processos, quem faz gestão profissional, não está mal neste País. **Nem sempre um ticket médio alto assegura sucesso e, muitas vezes um ticket médio mais baixo produz melhores resultados financeiros, mantendo a qualidade legal dos exames.**

Para isto acontecer, tem que ser gestor profissional, não tem mais espaço para amadorismo. A luta é por centavos.



# CONTEÚDO

## RISCO DE INSOLVÊNCIA

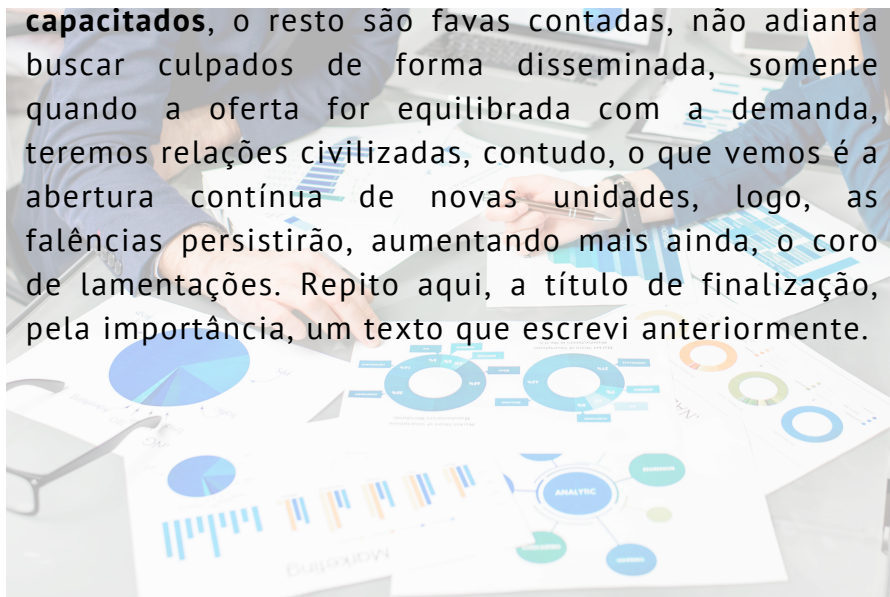


Os laboratórios clínicos são uma alternativa de investimento (além de uma paixão!), portanto, como todos os investimentos, têm que ser geridos com cuidado, por profissionais. Você faria uma cirurgia nos olhos com um carpinteiro? Um implante dentário com um ferreiro? Por melhor profissionais que eles sejam, é óbvio que não. Então, por que não tratar do seu investimento com profissionalismo? Não quer que ele prospere? **Quem não sabe calcular a sua competitividade e avaliar o seu risco de insolvência, não sabe se localizar no "Mapa da concorrência mundial". E quem não sabe onde anda, está perdido!** **Simples assim, quem não resolve os problemas estruturais (internos), não pode simplesmente jogar a culpa nos agentes externos (conjunturais).** Quem não mensura e compara os seus processos, não gerencia, portanto, fica ao sabor dos ventos (externos ao barco), não ajusta as suas velas, não comanda o leme. Qual a consequência? Vai para onde o vento levar. O capitão do navio passa a ser os agentes externos, o comandante não sabe aonde ir e o leme está quebrado. **Quem quiser sobreviver vai ter que se capacitar ou reavaliar a ética.** É o mercado impondo suas leis naturais ou "artificializadas", mas determinantes. Não é justo? Não. Tem para quem reclamar? Não. O cidadão mais honesto, decente, sábio, humilde e caridoso que existiu no mundo, foi caluniado, difamado, julgado sumariamente, torturado, crucificado e vilipendiado! Foi isto justo? Não.



# CONTEÚDO

Reclamou? Não. Então quem somos nós para reclamar de justiça?! Vamos fazer um esforço, nos capacitar, trabalhar, trabalhar, trabalhar..., pois sendo leão ou gazela, temos que correr para sobreviver! “A vida é luta renhida, que aos fracos abate, e aos fortes, só faz exaltar.” (Canção do Tamoio – Gonçalves Dias). Todos, simplesmente, todos temos que lutar, não há escolha para o sucesso honesto! **Em síntese, um fato é inquestionável: existe um excesso de laboratórios em relação à necessidade do mercado, sendo a oferta muito maior que a demanda**, e, esta lei não perdoa, portanto, laboratórios fecharão suas portas queiram ou não, **sobreviverão os mais aptos, os que tiverem sistemas de gestão profissional estarão mais capacitados**, o resto são favas contadas, não adianta buscar culpados de forma disseminada, somente quando a oferta for equilibrada com a demanda, teremos relações civilizadas, contudo, o que vemos é a abertura contínua de novas unidades, logo, as falências persistirão, aumentando mais ainda, o coro de lamentações. Repito aqui, a título de finalização, pela importância, um texto que escrevi anteriormente.



# CONTEÚDO

“Há pouco tempo, em um aplicativo de convívio profissional, li o posicionamento de um dono de laboratório que disse textualmente **“É hora de sair das cordas”**, se referindo naturalmente, a um ringue de combate. Disse ainda que os laboratórios devem mudar um pouco o foco do dia a dia e se reinventar. Para verem os “Cases” de sucesso que recentemente quebraram paradigmas, enfim, que os gestores laboratoriais deveriam deixar de reclamar e se lamentar de forma sistemática e buscarem soluções”. Achei estas colocações muito interessantes e me questiono se já não **está na hora de fazermos “algo mais” ao invés de continuarmos fazendo “mais do mesmo”?** De uma coisa eu tenho certeza: se não fizermos o BÁSICO, o MÍNIMO QUE SE ESPERA, que é uma **GESTÃO ECONÔMICA PROFISSIONAL**, pois os laboratórios são alternativas de investimentos, portanto, devem ser geridos de forma profissional, por especialistas na área (Afinal, quem faz implante dentário com um ferreiro?) e com suporte tecnológico às decisões, não teremos grandes chances de vislumbrar um futuro auspicioso. **Não há alternativa honesta possível a não ser gestão baseada em evidências científicas.**



# 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)**.

# CONCLUSÃO

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](mailto:humberto@unidosconsultoria.com.br)

[www.unidosconsultoria.com.br](http://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.