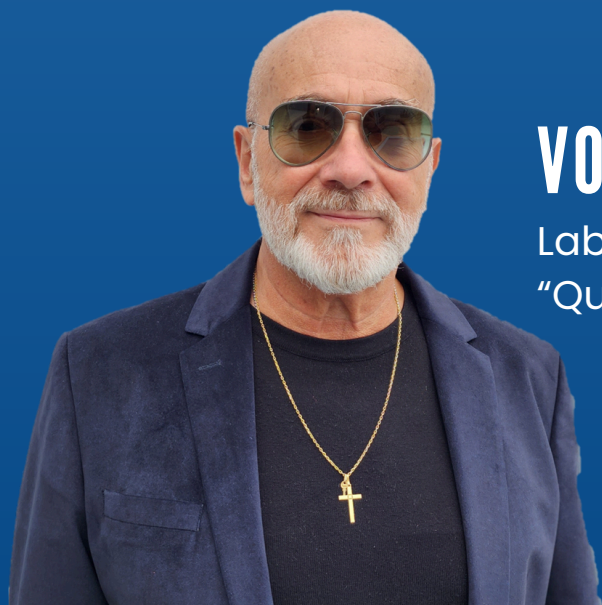


COLEÇÃO

**GESTÃO ECONÔMICA DE
VANGUARDA PARA
LABORATÓRIOS CLÍNICOS**



VOLUME 7

Laboratórios clínicos:
"Quo vadis"?

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 7: Laboratórios clínicos: "Quo vadis"?

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 7 : laboratórios clínicos: "quo vadis"? / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 7)

PDF



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

24-237381

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 07:

Laboratórios clínicos: "Quo vadis"?

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. Após abordamos 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. Passo seguinte tratamos do futuro que o mercado nos reserva e da Matriz das Perspectivas Empresariais, que relaciona a gestão econômica com o mercado. Neste volume finalizamos o tema do mercado, com uma análise para onde vão os laboratórios clínicos.

CONTEÚDO

Laboratórios clínicos: “Quo vadis”?

Este eBook finaliza o nosso estudo sobre o mercado das análises clínicas no Brasil, considerado como um fator determinante para o sucesso dos investimentos em laboratórios. As incertezas do mundo atual e, especialmente o mercado das análises clínicas, tornam pertinente a pergunta feita no título. Tenho escrito sobre este tema ao longo dos últimos anos e, por incrível que pareça, ele se torna cada vez mais atual. Ao me apropriar da expressão latina “Quo Vadis”, quero mostrar usando todo o seu simbolismo, a importância que os gestores devem dar ao 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. Cunhei nos livros que escrevi, as expressões “1ª e 2ª Disrupção” para identificar as grandes transformações ocorridas no mercado das análises clínicas. Ninguém duvida que nada é permanente e que somente os que tiverem capacidade de se adaptarem mais rapidamente às mudanças, sobreviverão.

CONTEÚDO

Contudo, é válido ressaltar as mudanças drásticas, aquelas que ocorrem em um período menor e que resultam em impactos mais significativos nos paradigmas vigentes. Foi o que aconteceu no fim do século passado (1ª disrupção) que marcou de forma indelével a ruptura do equilíbrio entre demanda e oferta de exames, **causando uma queda geral na precificação dos exames. As causas fundamentais foram a produção industrial de exames e a socialização da medicina.** Já na segunda década do século 21, temos a 2ª disrupção, onde os efeitos da primeira permanecem e, adicionalmente ocorre a 4ª revolução industrial, tipificada nas análises clínicas pela massificação dos Testes Laboratoriais Portáteis (TLP), também conhecidos como “Testes rápidos”; novos modelos de negócios (por exemplo, o Hilab, a telemedicina etc.); crescentes 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; soluções tecnológicas que irão exigir grande capacidade para lidar com enorme volume de dados aliada à velocidade de processamento, na área da saúde.

CONTEÚDO

Isto deverá proporcionar transformar rapidamente registros clínicos em informação para a tomada de decisão em favor dos pacientes. Sistemas de Apoio à Decisão - SAD; 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, dentre outras características decorrentes, fundamentalmente, da “miniaturização” ocorrida nos processadores, na mecatrônica, na realidade ampliada, na internet das coisas etc. Tudo isto, aliado as consequências da pandemia, está impactando profundamente o mercado dos laboratórios clínicos, criando novas exigências para serem atendidas: concorrências de novos entrantes no mercado, farmácias, clínicas populares e correlatos; a crescente conscientização da saúde pessoal deverá modificar o perfil de sociedade, com novas exigências e orientações dogmáticas em saúde; 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).

CONTEÚDO

Necessidade da união entre os serviços de diagnósticos por imagem com os laboratórios clínicos, junções, fusões, aquisições buscando soluções ecologicamente corretas; 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. Pois bem, *após essas duas disrupções detalhadas, resultou um mercado altamente desfavorável aos pequenos e médios laboratórios.* Estes, para aumentar a chance de sobreviverem, deverão ter as características do que convencionei chamar de “LABORATÓRIO METAVERSO”. Adicionalmente, o Brasil e o mundo, estão entrando numa espiral de inflação crescente, acompanhada de uma estagnação do PIB, de uma forma geral, tornando muito possível a terrível estagflação (recessão em conjunto com inflação). Para os pequenos e médios laboratórios, a existência de um processo inflacionário em torno dos dois dígitos, poderá levar a uma situação de absoluto descontrole econômico e financeiro, inclusive, ocasionando uma onda de falência destas organizações.

CONTEÚDO



O motivo, a razão disto é muito simples, não obstante, a grave repercussão: as consequências das duas disrupções estão presentes, estão em vigência, portanto, **OS PREÇOS DOS EXAMES CONTINUAM EM PLENA CONTENÇÃO**, contudo, os **CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS** estão em **PLENA EXPANSÃO**. E, a capacidade de negociação dos pequenos e médios laboratórios é pífia perante o poder dos clientes institucionais (Governo Federal, Estadual e Planos de saúde em geral). A combinação destes fatores, se o CENÁRIO INFLACIONÁRIO persistir, fará os laboratórios enfrentarem A MAIOR CRISE DA HISTÓRIA, uma vez que, NÃO TÊM CAPACIDADE DE BARGANHAR com os referidos clientes, **na mesma taxa de crescimento** dos seus custos, sejam fixos ou variáveis, gerando um descompasso entre as receitas e os custos, com as consequências óbvias: redução dos lucros, prejuízos, endividamento, empréstimos bancários, inadimplência com fornecedores etc. Portanto, REZEM para que a inflação volte para patamares civilizados!

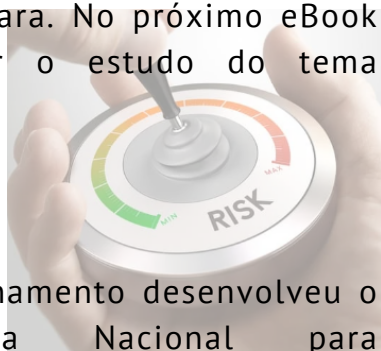
CONTEÚDO

Voltando a pergunta do título do artigo “Aonde vais”? 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? Esta é a famosa pergunta de um milhão de dólares, creio que neste caso, vale até mais do que isto. Pessoalmente tenho refletido muito sobre este assunto e, tenho algumas pistas, algumas ideias que podem ajudar a minimizar o problema. Solucioná-lo na totalidade, não creio. Esta (solução) virá pelo próprio mercado.



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 iniciar o estudo do tema “GESTÃO DE RISCOS”.



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

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.