

COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



VOLUME 8

Investimentos em
laboratórios clínicos:
gestão de riscos

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 8: Investimentos em laboratórios clínicos: gestão de riscos. São Paulo: Eskalab Eireli.

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da

Investimentos em laboratórios clínicos [livro eletrônico] : gestão de riscos / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 8)

PDF

Bibliografia.



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

24-244025

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 08:

Investimentos em laboratórios clínicos: gestão de riscos

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



Volume 8

**Investimentos em
laboratórios clínicos:
gestão de riscos**



**GESTÃO
de
RISCO**



Volume 9
**Investimentos em
laboratórios
clínicos: risco de
insolvência**



Volume 10
**Gestão de riscos:
teoria da operação
ótima para
laboratórios**



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. Na sequência finalizamos o tema do mercado, com uma análise para onde vão os laboratórios clínicos (“Quo vadis”). Neste volume vamos iniciar outro importante fator determinante para o sucesso dos investimentos em laboratórios. Trata-se da gestão dos riscos inerentes aos negócios nas análises clínicas.

CONTEÚDO

Gestão dos riscos em investimentos em laboratórios clínicos

Tenho tratado com bastante frequência sobre o mercado das análises clínicas, sob o ponto de vista dos pequenos e médios laboratórios. Este foco de atenção procede, na medida em que é no mercado a origem de toda a receita destas organizações, simples assim. Ainda, *lato sensu*, também é no mercado a fonte dos insumos, o “combustível” para a operação do negócio. Ora, a relação entre receita e insumos é que define a produtividade empresarial, por consequência, a competitividade e o risco de insolvência. Isto justifica a minha atenção sobre este importante tema. Dito isto, farei uma breve exegese apressada sobre gestão de riscos em laboratórios clínicos, com o objetivo de uma simples avaliação prévia do custo de oportunidade dos laboratórios de menor porte.



Nada de uma quantificação matemática profunda, tão somente reflexões que devem instigar quem já está neste ramo de negócios e, principalmente, quem pretende se aventurar por estas veredas.

CONTEÚDO



Este tema será abordado em três eBooks distintos, contudo, relacionados entre si.

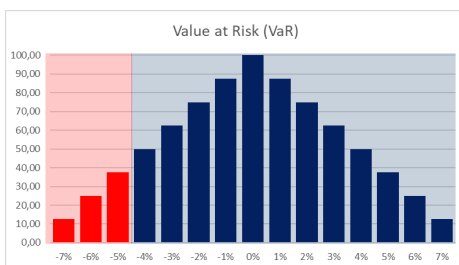
Um laboratório clínico é, em princípio, uma alternativa de investimento que deve ser comparada a outros investimentos de mercado, como por exemplo, carteira de ações, renda fixa, carteira de imóveis, dentre outras.

Será bom negócio se o retorno esperado for maior que as alternativas propostas. Uma vez tomada a decisão de investir neste empreendimento e, para comparar resultados, basta confrontar diretamente os lucros obtidos. Entretanto, avaliar os riscos associados a cada um dos investimentos possíveis é uma tarefa bastante complexa.

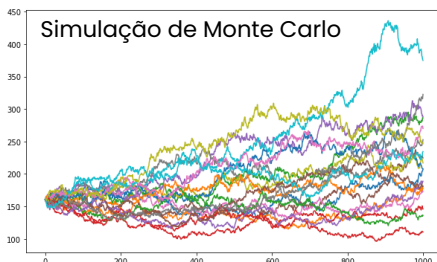
Os investimentos de mercado (carteira de ativos) têm seus riscos avaliados em modelos baseados no conceito de carteiras eficientes que maximizam os retornos esperados para uma dada variância, tais como: Modelo de Precificação de Ativos (CAPM), Modelo de Precificação por Arbitragem (APT), Modelos Multifatoriais e Modelos Proxy. As formas para avaliar e apresentar os riscos presentes em um investimento são:

CONTEÚDO

1) Valor ajustado ao risco (VAR): os valores ajustados para o risco tentam incorporar o efeito do risco em nossas estimativas para o valor de um ativo e utilizam, por exemplo, a abordagem de fluxos de caixa descontados, estimando uma taxa de desconto ajustada para o risco;



2) Abordagens probabilísticas: análise de cenários, árvores de decisão e simulação (Monte Carlo). Em vez de calcular um valor esperado que busque refletir diferentes desfechos possíveis, esses modelos nos permitem conhecer informações sobre qual o valor que o ativo terá para cada um dos desfechos possíveis ou, no mínimo, para alguns desfechos.



CONTEÚDO

Os laboratórios clínicos não dispunham até agora de instrumentos para avaliar o risco de insolvência, ficando limitados aos tradicionais da contabilidade geral e matriz de riscos, adotando ações preventivas basicamente com seguradoras.



Os modelos (algoritmos matemáticos; produtos de TI; softwares) por nós desenvolvidos, “**Sistema de Gestão Custo Certo (SGCC)**”

e o **Sistema de Apoio à Decisão – Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG)**, vieram preencher esta lacuna e proporcionar muitas ações preventivas e corretivas no universo da gerência destas organizações.



DIMENSÃO
ECONÔMICA

SAD- RNCG



DIMENSÃO
SOCIAL



Foram construídos indicadores de desempenho (ID's) que definem as variáveis probabilísticas presentes na realidade destas empresas, tais como volume de mercado, porte, “qualidade de mercado” representada pelo preço médio de venda pago pelos



CONTEÚDO

clientes (ticket médio), comportamento dos custos fixos e variáveis, eficiência do controle exercido, mediante índices de produtividade, dentre outras variáveis.

As distribuições de frequência foram feitas a partir de séries históricas oriundas das empresas em que os modelos foram implantados. Ainda, são identificadas correlações de qualidade entre as variáveis pela presença de elementos comuns nas formulações, estimando prováveis causa e efeito. A escala métrica intervalar para a medição do risco de insolvência, foi elaborada com base estatística do banco de dados oriundo das organizações estudadas, observando o comportamento posterior à implantação do modelo, reproduzindo, portanto, a realidade decorrente da experiência vivida e refletida.

ANÁLISE DO RISCO DE INSOLVÊNCIA	
Margem de Segurança – MS (%) Alto (MS < 10%) Moderado (10% ≤ MS < 20%) Baixo (MS) (20% ≤ MS < 30%) Muito baixo (30% ≤ MS)	
Razão operacional – ROP (%) Alto (ROP > 95%) Moderado (85% < ROP ≤ 95%) Baixo (75% < ROP ≤ 85%) Muito baixo (75% ≤ ROP)	Dia do mês - DIA Alto (30 ≤ DIA) Moderado (25 ≤ DIA < 30) Baixo (20 ≤ DIA < 25) Muito baixo (DIA < 20)

CONTEÚDO



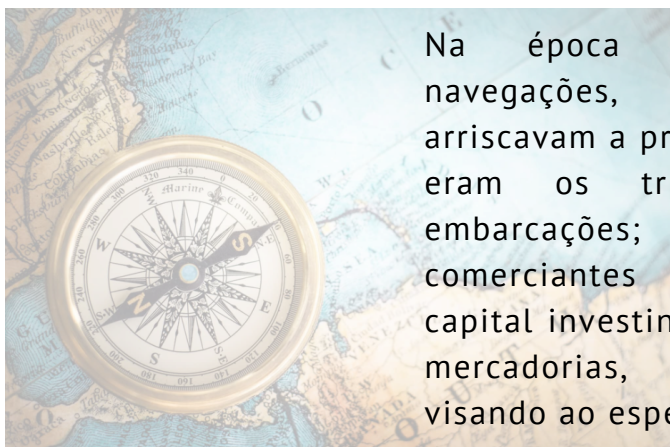
Aswath Damodaran, no seu livro “Gestão Estratégica do Risco”, afirma que “a experiência torna mais fácil o processo de estimativas e diminui os erros de estimativa, em comparação com a avaliação de um projeto único”. Não há dúvida de que toda a formulação feita a partir de uma base de dados reais já tem sua validação fortalecida.

Por definição de risco entende-se que ele é inerente à vida; risco e sobrevivência andam juntos desde o homem das cavernas, uma vez que quem se arriscava, conseguia alimentação. A própria evolução da civilização somente foi possível porque pessoas se arriscaram para testar as invenções: ferramentas, automóveis, aviões, foguetes, vacinas, remédios etc. Alguém se dispôs a correr riscos e desafiar o estado das coisas.

Muitos dos riscos que corremos não são voluntários, pois mesmo que estejamos no lugar mais seguro do planeta, corremos o risco de um infarto do miocárdio, AVC e outros eventos desta natureza. Mas, além dos riscos involuntários, muitas vezes, tomamos a decisão de correr riscos. Dirigir em alta velocidade, e muitas vezes alcoolizados, praticar esportes radicais, apostar em jogos de azar.

CONTEÚDO

Podemos correr riscos financeiros investindo em projetos de novas empresas no ramo da tecnologia (start up), sem qualquer risco físico, ao passo que quem pratica esportes radicais fica sujeito a grandes riscos físicos sem nenhuma recompensa econômica, ao contrário, pagando por isto.



Na época das grandes navegações, os pobres arriscavam a própria vida, pois eram os tripulantes das embarcações; já os ricos comerciantes arriscavam o capital investindo nas frotas e mercadorias, porém, ambos visando ao esperado retorno.

O próprio sistema de certificação para a construção naval, origem das normas “ISO” e as apólices de seguros nasceram da necessidade de reduzir os riscos inerentes à navegação.



CONTEÚDO



O risco está presente em todas as atividades, tendo tantas definições quanto às áreas de atuação, da Engenharia à Economia, passando pela Biologia. Talvez, a definição mais abrangente venha do Oriente, do ideograma chinês utilizado para definir “risco”, que combina os conceitos de “perigo” e “oportunidade”, representando os aspectos da perda e do ganho numa distribuição de resultados. **Esta definição pressupõe que qualquer ação de minimização dos riscos reduz também a expectativa das oportunidades.** A Engenharia nos fornece também uma boa definição para o risco: é o produto da probabilidade de um evento indesejável (acidente) ocorrer pelo prejuízo (financeiro ou vidas) estimado para a ocorrência desse evento. **No âmbito das finanças, a definição de risco é dada em termos da variabilidade dos retornos observados de um investimento em comparação com o retorno esperado do investimento, mesmo quando esses retornos representam resultados positivos.**



De uma forma geral, podemos dizer que **o risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento.** E isto sob o ponto de vista das organizações, perda significa prejuízo, lucro menor ou redução de ativos.

CONTEÚDO

Pelo exposto, fica evidente que a busca obstinada pela redução máxima dos riscos tem um custo considerável e que as empresas para obter sucesso não devem eliminar os riscos, mas detectá-los e explorá-los em proveito próprio. Portanto, **a gestão do risco além de buscar reduzir a exposição ao risco, deve também identificar quais riscos e em que proporções se expor.**

Que riscos devem ser explorados e quais as melhores maneiras de se fazer isto são questões inerente à *gestão de riscos empresariais*. Eis alguns:



A) Risco empresarial total: segundo Paulo Sérgio M. dos Santos em “Gestão de riscos empresariais”, é o somatório de todos os riscos ao qual uma empresa está exposta, sejam eles oriundos do ambiente externo ou do âmbito interno da organização.

Estes riscos estão classificados conforme quadro a seguir. Em função do propósito do eBook, somente serão tecidos comentários sobre alguns destes riscos que consideramos mais importantes.

CONTEÚDO

RISCO EMPRESARIAL TOTAL				
Riscos Oriundos do Ambiente Externo		Riscos Oriundos do Ambiente Interno		
Riscos do Macroambiente	Riscos do Ambiente Setorial	Riscos Financeiros	Riscos Operacionais	
			Gerais	Funcionais
- políticos-legais - econômicos - demográficos - naturais - tecnológicos - sociais	- de fornecedores - de clientes - de concorrentes - de produtos alternativos	- de liquidez - de crédito - de mercado - legais	- da estrutura de custos - da sucessão - de fraudes - corporativos - de sistemas - de greves - de erros - de infraestrutura	- da área administrativa - da área de compras - da área de marketing - da área de vendas - da área de produção/logística - da área de sistemas internet - da área contábil/fiscal - da área/de distribuição

Quadro – Classificação dos riscos empresariais.

Fonte: Gestão de riscos empresariais, 2002, pg. 25.

Do risco empresarial total, os que apresentam a maior amplitude para os laboratórios clínicos, de uma forma geral, são os descritos a seguir

a) Macroambiente:

1) Risco Político/legal: é mais importante para os pequenos laboratórios clínicos que têm uma dificuldade maior de atendimento dos requisitos legais impostos pelos órgãos regulatórios e de fiscalização vinculados aos governos, por exemplo, as vigilâncias sanitárias nos níveis municipal, estadual e federal. Existem os riscos de notificação, multa, interdição ou até fechamento de unidades. Complementarmente as legislações trabalhista, comercial, fiscal, cambial, financeira e de propriedade intelectual impactam nas empresas.

CONTEÚDO

2) Econômico: os laboratórios clínicos são diretamente afetados por planos ou pacotes governamentais, altas taxas de inflação, taxas de juros, recessões, taxas de câmbio, safras agrícolas, níveis de desemprego e outros eventos desta natureza.



3) Risco tecnológico: novamente os pequenos e médios laboratórios clínicos são os mais suscetíveis a este tipo de risco em função da dificuldade financeira de manter o parque produtivo atualizado tecnologicamente. A velocidade de lançamento de novos equipamentos decorrente do processo de industrialização da produção de exames é inevitável. As pequenas e médias empresas não têm capacidade de financiamento para compra ou volume de produção suficiente para operações tipo comodato.

O risco de sucateamento do parque produtivo é significativo.



CONTEÚDO

b) Ambiente setorial:

1) Risco de fornecedores: impactam, principalmente, os pequenos e médios laboratórios clínicos que não conseguem negociar bons preços para os insumos, perdendo competitividade. A distância dos centros de distribuição e a guerra fiscal entre Estados da federação contribuem para onerar mais ainda os negócios.



Finalmente, o porte dos fornecedores em relação aos compradores ajuda a impor preços mais elevados às mercadorias.



2) Risco de concorrentes: normalmente não são feitas pesquisas de mercado, por parte dos empreendedores do setor dos laboratórios clínicos por ocasião de aberturas de novos negócios. Isto leva a uma expansão de novas organizações localizadas, muitas vezes, em regiões de mercado saturado, repercutindo em todo o ambiente setorial.

Ainda, fusões e aquisições impactam de forma profunda neste tipo de risco, atingindo grandes e pequenos empreendimentos.



CONTEÚDO

3) Risco de clientes: atualmente em função das campanhas de conscientização dos consumidores, Código de Defesa do Consumidor, mobilização de escritórios de advocacia e intercâmbio de informações entre países, está em desenvolvimento uma cultura de promoção de ações civis na área da saúde. Muitas vezes, no caso de um pequeno laboratório clínico, basta uma ação perdida para eliminar todo o lucro de um ano de operações.



c) Riscos financeiros:

1) Risco de liquidez: está mais presente novamente nas pequenas e médias empresas e, sobretudo, naquelas cuja gestão é familiar. Muitas vezes, é oriundo do desequilíbrio financeiro/econômico decorrente do hábito de não distinguir entre os recursos da organização e os recursos das pessoas físicas dos proprietários (Faltando com o Princípio da Entidade).



CONTEÚDO

2) Riscos de crédito: no Brasil, as taxas de juros estão entre as mais elevadas do planeta e isto é mais acentuado para as operações de curto prazo. Muitos pequenos e médios laboratórios clínicos - normalmente familiares, cujos executivos financeiros foram “formados” na rotina diária da própria empresa, sem a capacitação adequada à função - fazem operações de capital de giro normalmente financiadas no curto prazo, justamente as linhas de crédito mais caras.



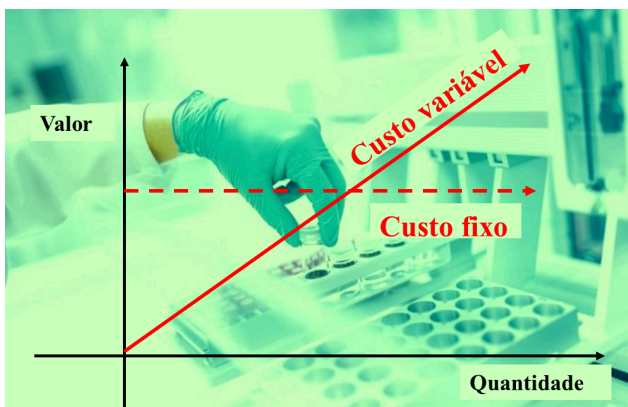
Também ocorre que o financiamento para os investimentos - sejam eles em equipamentos, mobiliário e, até imóveis operacionais - serem feitos com capital próprio ao invés de terceiros, com linhas especiais e juros baixos de longo prazo. Finalmente, o financiamento a clientes (convênios) normalmente é “esquecido” pelos empresários, mas o custo do faturamento pago em 30, 60 ou mais dias é relevante para os resultados dos laboratórios clínicos.

CONTEÚDO

d) Riscos operacionais gerais:

1) Da estrutura de custos: consideramos o maior risco presente nos laboratórios clínicos. A razão fundamental disto é extremamente simples e decorre do fato de que TODOS (simplesmente todos) os custos incorridos em uma empresa têm uma fonte responsável (uma origem, uma autoria) e, por razões óbvias, este agente responsável - seja ele um fornecedor de qualquer insumo ou até o sindicato dos empregados - estará empenhado em controlar cada centavo fornecido sob qualquer motivo.

Controlar significa que irá cobrar a quitação nos prazos, aplicar juros de mora, colocar em cartório se necessário for, mas não é somente isto.



Irá também procurar incrementar de forma sistemática o volume e ou o valor de qualquer insumo, fornecer menos por mais.

CONTEÚDO

Considerando as centenas de insumos de um laboratório clínico, haverá dezenas de pessoas fiscalizando os prazos de pagamento e buscando majorar, sempre que possível volume e preço dos insumos. Entretanto, são poucas as pessoas numa pequena ou média empresa e, até, numa grande organização a gerenciar todo o elenco de fornecedores. Adicionalmente, a tendência natural do ser humano é não conseguir manter controles rígidos por longos períodos, existindo ainda, certa compulsão pelo consumo. A combinação destes fatores tende levar a estrutura de custos ao desequilíbrio e, muitas vezes, até à insolvência da organização.

2) De sucessão: este risco é mais presente em laboratórios clínicos cuja gestão não é profissionalizada.



Soma-se a isto o aspecto de ser familiar ou não. Cada vez mais existem consultorias para preparar as empresas para enfrentar o risco da sucessão, fruto da importância deste evento.

CONTEÚDO



e) Riscos operacionais funcionais:

1) Da área de compras: principalmente nas grandes corporações é um setor mais sensível a desvios e furtos. Agrega-se a isto, a possibilidade de que os suprimentos não sejam gerenciados de forma eficiente, tanto no aspecto dos custos de aquisição como no controle de estoques. Para os pequenos e médios laboratórios clínicos, o principal risco é o decorrente do baixo poder de negociação com os fornecedores, fato que reduz a rentabilidade final dos negócios.

2) Das áreas de marketing/vendas:

este risco está relacionado com os de mercado e concorrência e afeta diretamente as receitas dos laboratórios clínicos impactando na competitividade empresarial.



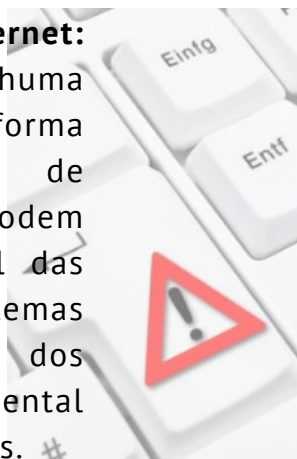
3) Da área de produção/logística: os riscos presentes aqui envolvem um grande elenco de possibilidades, que vão desde falhas no suprimento de insumos básicos/matéria-prima, até a ocorrências com processos de clientes, decorrentes da má qualidade e dos erros na elaboração dos laudos dos exames.



CONTEÚDO

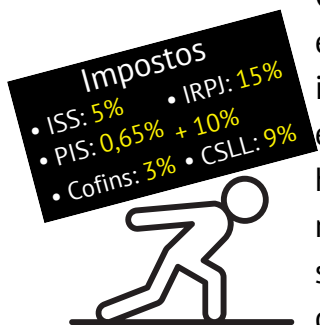
4) Da área de sistemas/internet:

atualmente, praticamente nenhuma organização opera de forma independente da tecnologia de informação. Panes nesta área podem conduzir até à paralisação total das operações. A pertinência dos sistemas de informática às necessidades dos laboratórios clínicos é fundamental para os resultados destas empresas. #



5) Da área contábil/fiscal: o Brasil tem atualmente uma das maiores cargas tributárias do mundo aliada a um sistema fiscal extremamente complexo. A principal consequência disto é uma queda da rentabilidade das organizações brasileiras que conduz, muitas vezes, ao risco de insolvência. A prova desta constatação é o volume de empresas em dívida com o fisco, o elevado número destas presentes nos programas de financiamento de dívidas tributárias (REFIS e outros).

O sistema de arrecadação de impostos é extremamente eficiente, as multas implacáveis e desproporcionais. Uma empresa que tenha dificuldade para honrar os compromissos com o fisco num determinado mês, dificilmente irá se recuperar no seguinte, fato que gera multas.



CONTEÚDO

Isto cria uma espiral que conduz a dívidas praticamente impagáveis, obrigando os governos a proporem os referidos programas de financiamento ou até mesmo ao fechamento das empresas.

f) Ações de gestão:



O planejamento estratégico do laboratório deve identificar, sob a perspectiva financeira, que um dos fatores críticos de sucesso é exatamente a gestão de riscos.

O Balanced Scorecard (BSC) é parte importante do planejamento estratégico de uma organização e deve contemplar uma atenção especial para a análise dos riscos. Portanto, recomenda-se que a gestão de riscos seja considerada como um assunto de importância estratégica para os laboratórios clínicos.

Dependendo do porte da empresa, deve ser avaliada a possibilidade de criação de uma área específica com esta finalidade. De qualquer forma, recomenda-se pelo menos um profissional voltado para este segmento. Pode ser criado um comitê de gerenciamento de riscos para atuar em conjunto com outras áreas que pela afinidade de propósitos, podem agir de forma sinérgica com o comitê.

CONTEÚDO

Citamos as áreas de compliance, controladoria, auditoria e seguros. Estas áreas dispõem de ferramentas para identificar riscos tais como a “tempestade de ideias”, correlação linear entre a produção, custos variáveis e fixos da organização com inflação, taxas de câmbio e de juros, Produto Interno Bruto (PIB) e outros.

O comitê deve elaborar uma matriz de riscos, onde são identificados os principais riscos, atribuídas notas para cada um em função da probabilidade de ocorrência e da repercussão na empresa e, por fim, um plano de ações para prevenir a ocorrência e em último caso, minimizar o efeito.

Complementarmente, o comitê deve se valer das análises de balanços, operações com seguradoras, informações cadastrais e sobre a concorrência, agir em conjunto com sindicatos e sociedades científicas na área política/legal e utilizar modelos matemático-financeiros para a gestão de riscos.

Os sistemas SGCC e SAD – RNCG, por nós desenvolvidos, oferecem aos seus usuários, relatórios específicos para análise do risco, sua mensuração e identificação das causas prováveis, restando ao gestor somente a decisão para a tomada de ações preventivas ou corretivas em tempo hábil.



CONTEÚDO

Finalizando, colocamos a seguir, um texto padrão para conscientizar os gestores laboratoriais brasileiros.

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

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



Dimensões (atributos) do Diferencial competitivo (Competência total), característico dos Laboratórios METAVERSO. Por ela é que os clientes serão fidelizados nestas empresas, que deverão ter competência para manter os referidos diferenciais ao longo do tempo, do contrário, não sobreviverão.

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.



CONTEÚDO

Gestão profissional Nela, todos os processos estão corretamente identificados, metrificados por itens de controles e verificação (indicadores de desempenho: Outcomes e drivers) 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!

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.

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.

CONTEÚDO

Utilização habitual de Sistemas de Apoio à Decisão – SAD (nossa consultoria dispõe destes sistemas profissionais de gestão econômica), 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.

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, tornando 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

CONTEÚDO

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).***



Benchmarking

Repetimos, pela importância que 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.

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 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”. 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.