

COLEÇÃO

**GESTÃO ECONÔMICA DE
VANGUARDA PARA
LABORATÓRIOS CLÍNICOS**



VOLUME 9

Investimentos
em laboratórios
clínicos: risco de
insolvência

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 9: Investimentos em laboratórios clínicos: risco de insolvência

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] : risco de insolvência / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 9)

PDF

Bibliografia.



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

24-244026

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 09:

INVESTIMENTOS EM LABORATÓRIOS CLÍNICOS: RISCO DE INSOLVÊNCIA

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



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



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”). Em continuidade iniciamos outro importante fator determinante para o sucesso dos investimentos em laboratórios: a gestão dos riscos inerentes aos negócios nas análises clínicas. Neste volume, continuando no assunto, vamos estudar o mais importante dos riscos, que é a insolvência (falência; quebra) dos laboratórios.

CONTEÚDO

Gestão do risco de insolvência nos laboratórios clínicos

Os laboratórios de análises clínicas, em última análise, são alternativas de investimento, portanto, devem ser rentáveis, assegurando o devido retorno financeiro. Contudo, antes de tudo, devem ser capazes de sobreviverem! Para isto acontecer, é necessário que sejam competitivos, tenham maior produtividade que seus concorrentes. Dito de uma forma mais contundente: DEVEM TER O MENOR RISCO DE INSOLVÊNCIA. Pesquisamos o mercado das análises clínicas, com base no banco de dados da Unidos Consultoria e Treinamento e elaboramos um artigo científico que transcrevemos neste eBook. Trata-se de um estudo inédito para avaliar o risco de insolvência dessas organizações, uma vez que não encontramos na bibliografia pesquisada, nada específico sobre o tema.

Objetivo

Classificar laboratórios do País segundo uma escala de risco de insolvência e identificar causas comuns que permitam propor ações resolutivas. É composto por trinta e um eventos distribuídos por laboratórios do Brasil, na proporção: região Sul - 60,87% e regiões Sudeste, Nordeste e Centro-oeste com 13,04% cada uma.

CONTEÚDO



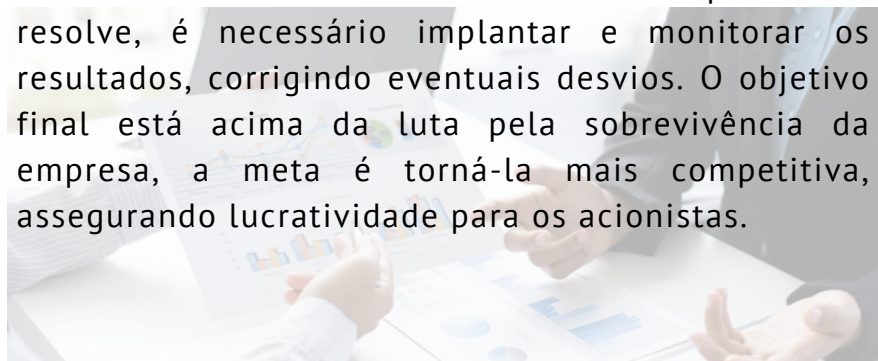
Resultados

Pelo critério da **margem de segurança percentual** 22,58% dos laboratórios encontra-se em alto risco de insolvência; 16,13% em risco moderado; 32,26% em risco baixo e 29,03% em risco muito baixo. Pelo critério da **margem líquida de lucro (regime de caixa)** em relação à produção 32,26% dos laboratórios encontram-se em alto risco de insolvência; 16,13% em risco moderado; 22,58% em risco baixo e 29,03% em risco muito baixo. Pelo critério do **número de dias para atingir o ponto de equilíbrio** 16,13% dos laboratórios encontra-se em risco muito alto de insolvência; 12,90% em risco alto; 51,61% em risco moderado e 19,35% em risco baixo. As principais causas dos riscos são: baixo valor dos exames, alto valor de financiamento para capital de giro, custos elevados com serviços de terceiros, reagentes, pessoal e aluguéis.

CONTEÚDO

Introdução

A gestão do risco começa com sua identificação e avaliação. Os laboratórios são do ponto de vista de seus proprietários, em essência, uma alternativa de investimento de risco, portanto, avaliar o maior risco que é o da insolvência constitui, no mínimo, uma atitude preventiva fundamental para não só preservar o valor investido como para buscar o devido retorno esperado. A avaliação do risco de insolvência e a classificação dos laboratórios em escalas de níveis de risco visam a auxiliar os gestores das organizações a tomarem decisões com maior nível de informações qualificadas, aprimorando as vantagens estratégicas. A identificação das causas raízes que podem levar a insolvência, deve proporcionar aos executivos, os fundamentos para estabelecer um plano de ações visando ao controle do risco. Mas só um plano não resolve, é necessário implantar e monitorar os resultados, corrigindo eventuais desvios. O objetivo final está acima da luta pela sobrevivência da empresa, a meta é torná-la mais competitiva, assegurando lucratividade para os acionistas.



CONTEÚDO

Risco, por definição, é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento. Representa o grau de incerteza em relação à possibilidade do evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos. A perda para os laboratórios significa prejuízo, lucro ou prejuízo menor ou redução de ativos. As variáveis produção/vendas, receitas e custos são determinantes para estabelecer o risco de insolvência. Neste estudo, que envolveu laboratórios de diversas regiões do País durante um período de cinco anos e três meses, foi utilizada uma ferramenta basilar para viabilizar a pesquisa. Esta ferramenta (Sistema de Gestão Custo Certo – SGCC) por nós desenvolvida, executa o cálculo dos custos e analisa a rentabilidade dos laboratórios clínicos, detalhando a rentabilidade individual de parâmetros / exames, clientes / convênios, equipamentos e setores/áreas dos laboratórios. Ainda, testa em tempo real tabelas de preços de exames e compara de forma dinâmica tabelas de preços entre clientes.



CONTEÚDO



Finalmente, calcula o desempenho geral da organização através de dezenas de indicadores, determina o ponto de equilíbrio e fornece subsídios para o planejamento orçamentário e análise de negócios. Isto permite a padronização da coleta de dados, tornando os resultados comparáveis entre si. As variáveis produção/vendas, receitas, custos e margem operacional são informações chaves em simulações utilizadas para examinar os efeitos de riscos contínuos e foram empregadas no presente estudo, através dos conceitos contidos nos indicadores de desempenho que constituem o critério para avaliar o risco de insolvência. Estes indicadores são a margem de segurança percentual, a margem líquida de lucro (regime de caixa) em relação à produção e o número de dias para atingir o ponto de equilíbrio financeiro.



CONTEÚDO

Os cálculos destes indicadores levam em conta as seguintes variáveis: número de exames realizados, valor/preço dos exames, produção, receitas à vista e faturada, custos fixos e variáveis, inadimplência e receita recebida. Portanto, o critério estabelecido para avaliar o risco de insolvência através deste conjunto de indicadores, tem a capacidade de atingir diversas dimensões do negócio dos laboratórios clínicos, quais sejam: volume do mercado (número de exames), qualidade do mercado (valor/preço dos exames), eficiência do parque produtivo (custo unitário variável dos exames), controle dos custos fixos (produtividade dos custos fixos) e relação receita produzida “versus” receita recebida (inadimplência, glosas, eficiência do faturamento e prazo médio). Concluindo, a efetiva gestão do risco diz mais respeito às escolhas estratégicas do que às escolhas na esfera financeira *e vê o risco não só como um perigo, também como uma oportunidade. Esta é a essência do propósito deste estudo.*



CONTEÚDO

Material e método

As atividades de pesquisa foram desenvolvidas em laboratórios de análises clínicas totalizando 31 eventos. Estes laboratórios estão localizados e distribuídos no País da seguinte forma: região Sul com 60,87% e nas regiões Sudeste, Nordeste e Centro-oeste 13,04% em cada uma. O período de abrangência do estudo varia de janeiro de 2006 a março de 2011. Em cada laboratório, foi utilizada uma ferramenta (SGCC) que permite a padronização da coleta de dados e a comparação dos resultados das variáveis (indicadores de desempenho) integrantes do estudo. As variáveis selecionadas para avaliar o risco de insolvência foram a margem de segurança percentual, a margem líquida de lucro (regime de caixa) em relação à produção e o número de dias para atingir o ponto de equilíbrio. As escalas para mensuração dos níveis do risco de insolvência que permitem a classificação dos laboratórios são estruturadas com base na realidade objetiva do universo pesquisado (escala métrica intervalar com fundamento estatístico). Foi feita uma atribuição subjetiva dos graus de risco buscando a adequada representação da realidade dos laboratórios, localizados na escala estatística intervalar, conforme descrito a seguir:

CONTEÚDO



1- Margem de segurança percentual

2- Margem líquida de lucro (regime de caixa)

3- Número de dias para atingir o ponto de equilíbrio

1- Margem de segurança percentual: risco alto – valores menores que 10%; risco moderado – valores iguais ou maiores que 10% e menores que 20%; risco baixo – valores iguais ou maiores que 20% e menores que 30%; risco muito baixo – valores iguais ou maiores que 30%;

2- Margem líquida de lucro (regime de caixa) em relação à produção: risco alto – valores menores que 5%; risco moderado – valores iguais ou maiores que 5% e menores que 10%; risco baixo – valores iguais ou maiores que 10% e menores que 15%; risco muito baixo – valores iguais ou maiores que 15%;

3- Número de dias para atingir o ponto de equilíbrio: risco muito alto – valores iguais ou maiores que 30; risco alto – valores menores que 30 e iguais ou maiores que 25; risco moderado – valores menores que 25 e iguais ou maiores que 20; risco baixo – valores menores que 20.

CONTEÚDO

Resultados

As figuras 1, 2 e 3 mostram, respectivamente, o risco de insolvência segundo os critérios da margem de segurança percentual, margem líquida de lucro (regime de caixa) em relação à produção e do número de dias para atingir o ponto de equilíbrio. A figura 4 apresenta as causas mais frequentes que concorrem para o risco de insolvência. Estas causas são as comuns ao grupo de laboratórios que foi classificado com os níveis de risco alto e muito alto nos três critérios simultaneamente. Este grupo representa 22,58% dos laboratórios pesquisados.

Resultados: gráficos e tabela

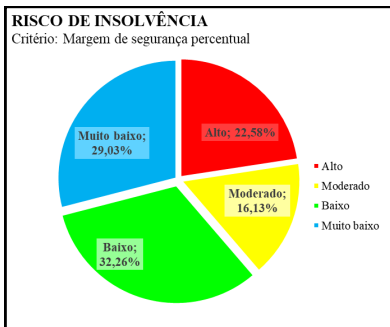


Figura 1 - Distribuição percentual dos laboratórios na escala de risco.

Critério: margem de segurança.

Fonte: o autor.

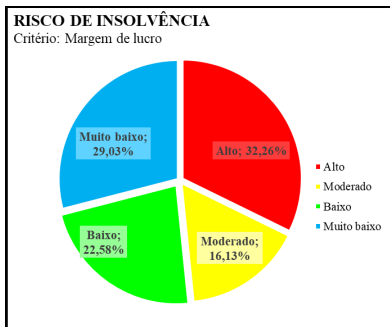


Figura 2 - Distribuição percentual dos laboratórios na escala de risco.

Critério: Margem de lucro.

Fonte: o autor.

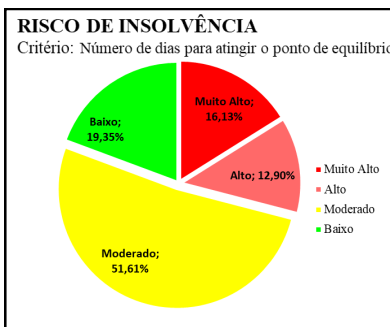


Figura 3 - Distribuição percentual dos laboratórios na escala de risco.

Critério: número de dias do mês para atingir o ponto de equilíbrio.

Fonte: o autor.

Causas mais frequentes que concorrem para o risco de insolvência

n	Causas de insolvência	Frequência	%	% acumulado
1	Valor dos exames	6	19,05%	19,05%
2	Volume dos financiamentos-cg	6	19,05%	38,10%
3	Serviços de terceiros	4	14,29%	52,40%
4	Reagentes	3	9,52%	61,92%
5	Mão de obra	3	9,52%	71,44%
6	Aluguéis	3	9,52%	80,96%
7	Investimentos	1	4,76%	85,72%
8	Inadimplência	1	4,76%	90,48%
9	Comunicações	1	4,76%	95,24%
10	Capacidade ociosa	1	4,76%	100,00%
		31	100,00%	-

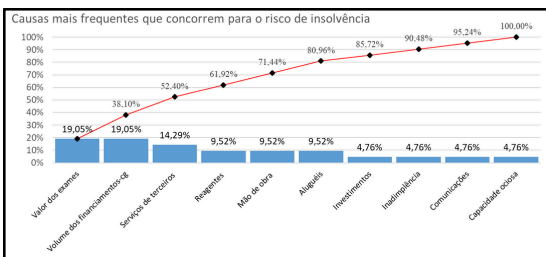
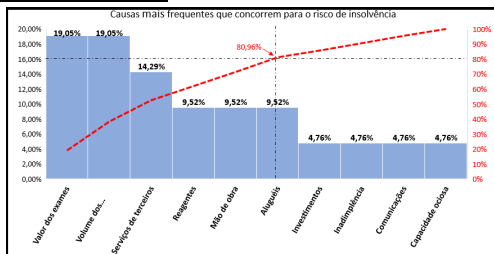


Figura 4 - Causas mais frequentes para o alto risco de insolvência.

Fonte: o autor.

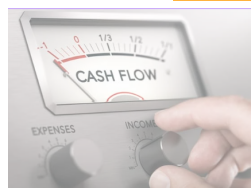


CONTEÚDO

Discussão

Dentre os inúmeros riscos presentes em um empreendimento, o risco da insolvência, sem dúvida, é o mais importante. Os indicadores de vendas, que no caso dos serviços que são consumidos na medida em que são produzidos, representam a produção dos laboratórios, receitas e custos são determinantes para a gestão do risco. Estes indicadores, dentre outros, são levados em consideração nos critérios adotados neste estudo e mostram que somente seis variáveis são responsáveis por 80,95% dos resultados. Isto é corroborado pelo Princípio de Pareto onde fica evidente que 20% das causas são responsáveis por 80% dos resultados. A pesquisa mostrou que o valor dos exames, o volume dos financiamentos para capital de giro e os custos dos serviços de terceiros, reagentes, mão de obra e aluguéis são vitais para o processo de sobrevivência dos laboratórios. É válido ressaltar que serviços de terceiros aqui considerados, são os enquadrados como custo fixo, portanto, os serviços dos laboratórios de apoio, que são custos variáveis, não pertencem a este grupo.

CONTEÚDO



Não ficou evidente neste estudo, se o impacto dos financiamentos para capital de giro é devido somente ao volume ou também aos custos destes. Ainda, o mais importante, não foram identificadas as causas da necessidade destes financiamentos. De que eles são consequência? Baixo preço dos exames? Alto custo de produção? Inadimplência? Descontrole dos custos fixos? Ou simplesmente de retiradas sistemáticas dos sócios, acima da capacidade de geração de caixa dos laboratórios? Estas questões são importantes, pois a solução delas provavelmente irá mudar a priorização das causas ou o próprio risco da insolvência.

Considerações finais

Os resultados mostram que um laboratório clínico em cada grupo de cinco apresenta risco de insolvência classificado como muito alto ou alto, simultaneamente nos três critérios de avaliação do risco.



CONTEÚDO

As principais variáveis comuns a estes laboratórios, que causam a maior repercussão no resultado operacional, são apenas seis: valor dos exames (1), o volume dos financiamentos para capital de giro (2), os custos dos serviços de terceiros (3), reagentes (4), mão de obra (5) e alugueis (6). O item reagentes é decorrente de um contexto maior que, em última análise, representa a eficiência do parque produtivo. Outro resultado notável é que praticamente um laboratório em cada grupo de três, ou seja, 29,03% atingem o ponto de equilíbrio somente a partir do dia 25 de cada mês. Isto significa que aproximadamente um terço dos laboratórios produz lucros para os acionistas tão somente seis dias por mês.



CONTEÚDO

Cada organização apresenta uma realidade, não obstante, as causas dos problemas serem comuns. As maneiras de solucionar, por exemplo, os elevados custos com serviços de terceiros e mão de obra serão certamente diferentes para cada uma. É fundamental, uma vez identificado e mensurado o risco, que se proponham ações no planejamento estratégico da empresa, mas, sobretudo, que estas ações sejam efetivamente implantadas e controlada a eficiência individual. Este certamente é um caminho seguro para a competitividade empresarial. Não cansamos de repetir, pela importância, que 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.*



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 concluir o estudo do tema “GESTÃO DE RISCOS”, abordando uma teoria por nós desenvolvida, chamada de “Teoria da Operação Ótima para Laboratórios”.

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.