

COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



VOLUME 10

Gestão de riscos:
teoria da operação
ótima para
laboratórios

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 10: Gestão de riscos: teoria da operação ótima para laboratórios.

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da

Gestão de riscos [livro eletrônico] : teoria da operação ótima para laboratórios / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2024. -- (Gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 10)

PDF

Bibliografia.

ISBN: 978-65-01-26765-4



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

24-244027

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 10:

GESTÃO DE RISCOS: TEORIA DA OPERAÇÃO ÓTIMA PARA LABORATÓRIOS

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”).



RESUMO DOS VOLUMES ANTERIORES DA COLEÇÃO

Em continuidade iniciamos outro importante fator determinante para o sucesso dos investimentos em laboratórios: a gestão dos riscos inerentes aos negócios nas análises clínicas. Permanecendo no assunto, estudamos o mais importante dos riscos, que é a insolvência (falência; quebra) dos laboratórios. Neste volume vamos concluir o tema da gestão dos riscos apresentando a “Teoria da Operação Ótima”, por nós desenvolvida.



CONTEÚDO

Gestão de riscos: teoria da operação ótima para laboratórios

O mercado das análises clínicas é o que proporciona energia vital para a sobrevivência dos laboratórios: a receita! Por decorrência, tenho tratado exaustivamente sobre este tema. Por mais competência que tenham os gestores destas organizações, no controle dos processos envolvendo custos, se não houver o devido retorno do mercado sob a forma da demanda e da precificação, não haverá condições de sobrevivência no longo prazo. Portanto, o mercado é quem determina as condições ideais de operação dos laboratórios clínicos. Estes são pessoas jurídicas com características próprias. Cada um com o seu modelo de gestão, sua visão, sua missão ou política da qualidade, seus princípios, valores ou objetivos da qualidade. A interação disto tudo conduz a uma ética empresarial, define um perfil de gestão, um comportamento organizacional. Portanto, combinando estes fatores com os riscos do ambiente, se produzirão múltiplos resultados. Normalmente, estes resultados apresentam relações que talvez possam ser parametrizadas no futuro.

CONTEÚDO

Vamos apresentar a seguir nossa tese sobre este assunto, ficando claro desde já que se trata de uma teoria, ensejando comprovação metódica das suas hipóteses no futuro. Fica o desafio.

A) Relação entre Lucro Líquido Unitário, Produção e Ética, conforme gráfico 1 a seguir.

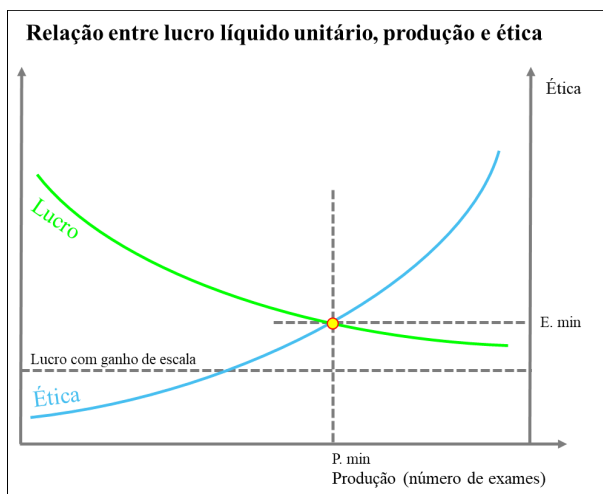


Gráfico 1 – Relação entre lucro, produção e ética.

Fonte: o autor.

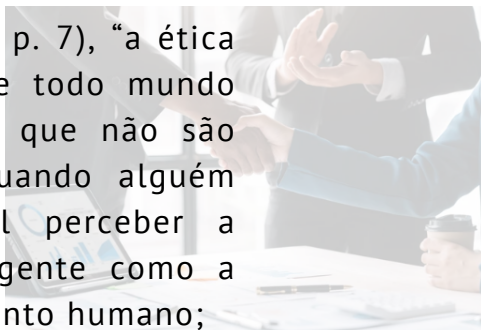
Conceitos:



1- Ética: segundo o dicionário Aurélio Buarque de Holanda, é o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto.

CONTEÚDO

Segundo VALLS (1993, p. 7), “a ética é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar, quando alguém pergunta”. É possível perceber a ética de forma abrangente como a ciência do comportamento humano;



2- Ética empresarial: comportamento organizacional decorrente da visão, missão e valores do laboratório clínico no completo atendimento dos seguintes quesitos:

- I. Requisitos legais relativos às pessoas jurídicas (Alvarás...);
- II. Requisitos legais relativos ao exercício profissional (RDC's da ANVISA...);
- III. Adesão voluntária aos programas oficiais de creditações e certificações de terceira parte (ONA, ISO, DICQ, PALC);
- IV. Compromisso social com os empregados (Programa de participação nos resultados – PPR, política de benefícios...);

Compromisso social com a comunidade em geral (Assistencialismo, exames gratuitos para segmentos especiais da população...);

- V. Compromisso efetivo com o meio ambiente (Tratamento de resíduos, compensação de carbono, economia de insumos...).

CONTEÚDO

IV. Existe um nível mínimo de produção (P_{min}) para atender os compromissos mínimos com a ética empresarial (E_{min}). Portanto, a ética e por decorrência a qualidade tem um custo considerável.

B) Relação entre Lucro Líquido Unitário, Nível de risco e Perfil de Gestão: conforme gráfico 2 a seguir:

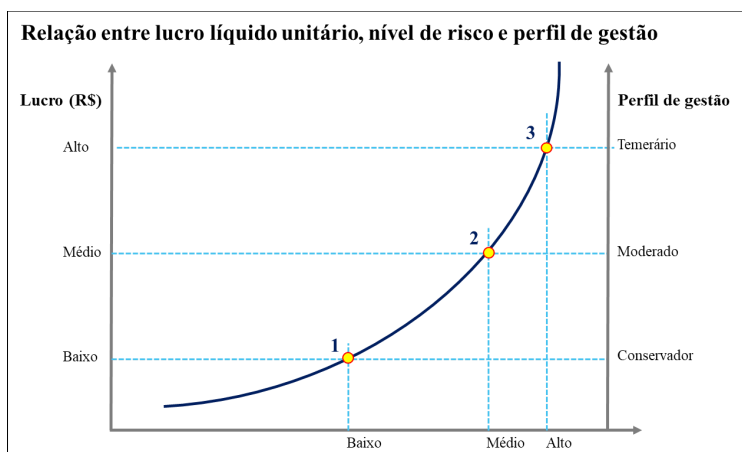


Gráfico 2 – Relação entre lucro, risco e perfil da gestão.
Fonte: o autor.

Conceitos:

1-Risco: definido qualitativamente pela probabilidade de o laboratório clínico vir a sofrer:

- I.** Notificações da Vigilância Sanitária;
- II.** Multas;
- III.** Interdições temporárias;



CONTEÚDO

- IV. Processos judiciais oriundos de clientes;
- V. Processos judiciais oriundos de fornecedores;
- VI. Processos judiciais oriundos de empregados;
- VII. Processos judiciais oriundos de órgãos públicos;
- VIII. Concordata ou falência.

2- Perfil da gestão: definido pelo nível de atendimento à integralidade dos quesitos presentes na ética empresarial. Se colocado em um eixo, o sentido do perfil da gestão é inverso ao sentido da ética, ou seja, o perfil de gestão temerário é aquele que menos atende aos quesitos da ética empresarial. O perfil conservador é o que mais atende estes mesmos quesitos.

Observa-se, aqui, que todas estas variáveis são passíveis de mensuração. A escala do risco pode ser construída a partir do nível de atendimento aos requisitos que o definem. Idem para a mensuração do perfil da gestão, pois este tem o sentido contrário ao da ética, que já foi vista. Então, em um estudo científico é possível construir estas curvas e estimar parâmetros para ajustar as equações pertinentes.

CONTEÚDO

Hipótese única:

- Quanto mais temerário for o perfil da gestão do laboratório clínico, maior será o risco e maior será a tendência do lucro líquido unitário.

Em função do exposto, elaboramos a Teoria da Operação Ótima, conforme demonstrado a seguir.

C) Teoria da Operação Ótima:

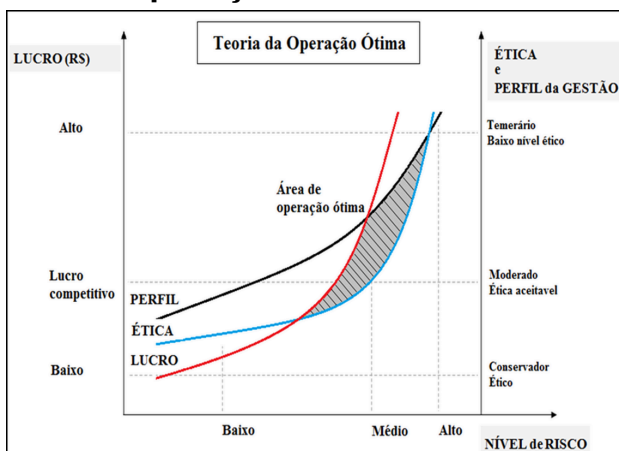


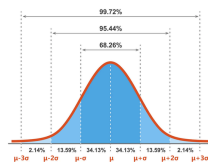
Gráfico 3 – Teoria da Operação Ótima.

Fonte: o autor

1- Tese:

Existe uma área de operação ótima delimitada pelo perfil da gestão, lucro e ética empresarial, em função do risco assumido. Esta área proporciona uma operação com razoável segurança, nível ético aceitável e lucro competitivo, decorrentes de um perfil moderado da gestão.

CONTEÚDO



Qualquer operação fora desta área ótima incorrerá em prejuízo de uma ou mais das variáveis. O perfil da gestão é a variável que irá determinar o comportamento das demais.

Não cansamos de repetir, 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 iniciar a abordagem do PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, parte integrante de um SIG – Sistema Integrado de Gestão, fundamentado na GQT – Gestão pela Qualidade Total (TQC em inglês).

A Unidos Consultoria e Treinamento desenvolveu o PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, composto pelos segmentos de “CAPACITAÇÃO” e de “GESTÃO APLICADA”.

CONCLUSÃO

Nestes são disponibilizados diversos cursos bem como vários produtos de tecnologia da informação, dentre os quais, destacamos o **Sistema de Apoio à Decisão – Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG)**. Nunca o apoio às decisões foi tão simples, completo, científico e acessível: identificação de problemas (diagnóstico) e análise de causas, proporcionando a visualização das ações corretivas e preventivas (soluções). 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.