

**COLEÇÃO**

---

# **GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS**



## **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

**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 18: Sistema Integrado de Gestão-SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 3-Planejamento Estratégico-Sistema de Medição do Desempenho Global-Balanced Scorecard-BSC

**Editoração:** Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da

Sistema integrado de gestão-SIG [livro eletrônico] : detalhamento do método de implantação : parte 3 : planejamento estratégico : sistema de mediação do desempenho Global Balanced Scorecard - BSC / Humberto Façanha da Costa Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- 1. ed. -- Passo Fundo, RS : Ed. dos Autores, 2025. -- (Coleção gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos ; 18)

PDF

Bibliografia.



1. Laboratórios - Administração 2. Laboratórios Controle de qualidade - Normas 3. Laboratórios Manuais, guias, etc. 4. Laboratórios - Medidas de segurança - Medidas de segurança I. Prestes, Paulo Vinício Estivalett. II. Título. III. Série.

25-264234

CDD-658.562

**Índice para o catálogo sistemático:**

1. Laboratórios : Controle de qualidade : Administração 658.562  
Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

**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 18:

Sistema Integrado de Gestão –  
SIG: detalhamento do método  
de implantação. Parte 3 –  
Planejamento Estratégico –  
Sistema de Medição do  
Desempenho Global – Balanced  
Scorecard – BSC

# GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS



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 22:  
**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Volume 15:  
**Sistema Integrado de Gestão – SIG: método de implantação**



Volume 21:  
**Qualimetria da Gestão Econômica em Laboratórios Clínicos no Brasil**



Volume 16:  
**Sistema Integrado de Gestão – SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 1 – CA – PDCA e Ferramentas da qualidade**



Volume 20:  
**Sistema de Apoio à Decisão – Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG)**



Volume 19:  
**PROGLAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial**



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 17:  
**Sistema Integrado de Gestão – SIG: detalhamento do método de implantação. Parte 2 – Diagnóstico e Plano de Implantação de Longo Prazo – PILP**



## 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.



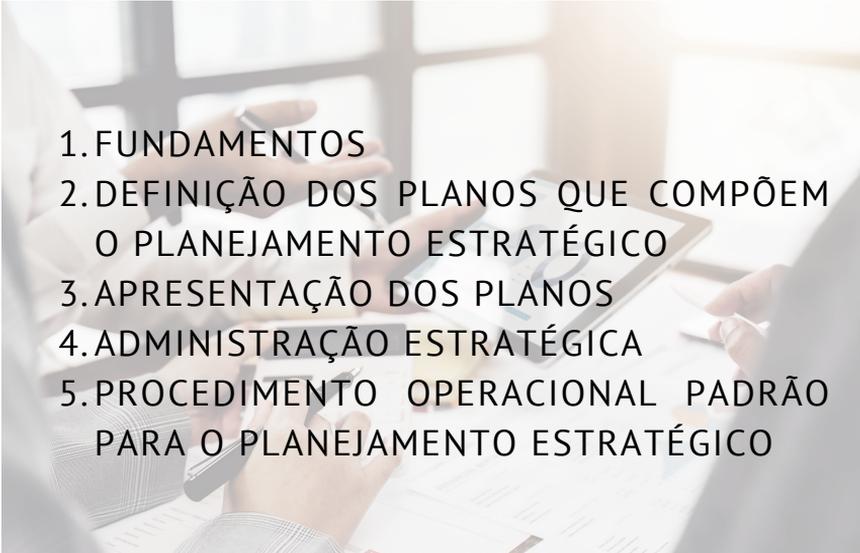
## RESUMO DOS VOLUMES ANTERIORES DA COLEÇÃO

Permanecendo no assunto, estudamos o mais importante dos riscos, que é a insolvência (falência; quebra) dos laboratórios e apresentamos a “Teoria da Operação Ótima”, por nós desenvolvida, que visa reduzir os riscos mantendo ainda, um padrão ético de operação. Passo seguinte iniciamos o macro fundamento do PROGELAB, que é a GQT/TQC e o SIG com conceitos gerais e controle de processos. Continuamos tratando do assunto com o tema da gestão estratégica de longo prazo, inovação e eficácia. Começamos a abordagem do Sistema Integrado de Gestão–SIG através dos conceitos gerais, apresentamos o método de implantação CA–PDCA e iniciamos a detalhar o referido método. Em sequência continuamos a detalhar o método CA–PDCA com um diagnóstico da situação da gestão do laboratório e a elaboração do Plano de Implantação de Longo Prazo–PILP ou Plano Estratégico. No presente eBook iremos tratar rapidamente do Planejamento Estratégico, aprofundando o assunto do Balanced Scorecard–BSC.

# CONTEÚDO

## **Sistema Integrado de Gestão–SIG. Detalhamento do método de implantação. Parte 3–Planejamento Estratégico–Sistema de Medição do Desempenho Global–Balanced Scorecard**

O SIG é implantado através do Plano de Implantação de Longo Prazo–PILP. Este é um plano estratégico para longo prazo e não deve ser confundido com o Planejamento Estratégico em si, do laboratório. A diferença entre ambos é que o primeiro é um roteiro sintético de ações, já o segundo mostra o detalhamento e o encadeamento lógico entre o elenco de ações preconizadas. Não cabe aqui aprofundar o tema do **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Vamos apenas enumerar as suas principais partes:

- 
- 1.FUNDAMENTOS
  - 2.DEFINIÇÃO DOS PLANOS QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
  - 3.APRESENTAÇÃO DOS PLANOS
  - 4.ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
  - 5.PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

# CONTEÚDO

## 1 FUNDAMENTOS ➔

Onde são definidos: negócio; visão empresarial; política da qualidade-missão empresarial; objetivos da qualidade-princípios; cenários referenciais de médio e longo prazo; análise do ambiente externo-ameaças e oportunidades; análise do ambiente interno-pontos fortes e fracos; definição da postura estratégica; método para a definição (técnica da priorização-B/GUT; relação entre oportunidades e ameaças/pontos fortes e pontos fracos); matriz SWOT; tipos de estratégias; fatores críticos para o sucesso; postura estratégica; balanced scorecard; sistema de medição do desempenho global; correlação dos Outcomes das perspectivas; correlação dos Outcomes x drivers.

## 2 DEFINIÇÃO DOS PLANOS QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ➔

Plano estratégico de longo prazo; plano tático de médio prazo; plano operacional de curto prazo; plano para indicadores de desempenho; plano para avaliação do método de gestão.

## 3 APRESENTAÇÃO DOS PLANOS ➔

Onde todos os planos são detalhados no formato 5W2H.



# CONTEÚDO

## 4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA ➡

Onde são estabelecidas as responsabilidades da alta direção e a coordenação da formulação do planejamento estratégico.

## 5 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ➡

Onde são definidas e detalhadas todas as etapas do planejamento estratégico.

Uma vez definida a **postura estratégica do laboratório** a partir da matriz SWOT juntamente com os **fatores críticos para o sucesso**, pode-se estabelecer a **ESTRATÉGIA** da organização. O **BALANCED SCORECARD** (Sistema Balanceado de Gestão Estratégica) **conecta** a **visão de futuro** do laboratório (negócio; visão; missão) com a **estratégia** da empresa e as medidas de **avaliação de desempenho**, o **SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL**. Este define quais são os itens de controle (Outcomes) e os itens de verificação (Drivers) que permitem avaliar se em determinada perspectiva foi atingido o objetivo (meta), visando efetivar a estratégia estabelecida no planejamento.

# CONTEÚDO

Em resumo, a conexão da visão de futuro, estratégia e sistema de medição do desempenho global é feita no balanced scorecard (sistema balanceado de gestão estratégica) e, presume uma relação de causa e efeito vinculada através da matriz SWOT: o sucesso dos planos estabelecidos no planejamento estratégico é mensurado através dos resultados avaliados no sistema de medição do desempenho global.

**ATENÇÃO:** é extremamente desejável que todas as metas dos indicadores de desempenho (itens de controle e verificação), sejam estabelecidas mediante processo de benchmarking competitivo do setor das análises clínicas. Os sistemas de gestão econômica profissional, desenvolvidos pela Unidos Consultoria e Treinamento, componentes do Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB, todos têm suas metas estabelecidas por processo de benchmarking inédito no setor. Trata-se de um diferencial competitivo que distingue este programa no meio em que atua. A seguir, um exemplo de sistema de medição do desempenho global.

# CONTEÚDO

## SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL

SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL							
ESTRATÉGIA	Ampliar a participação no mercado, assegurando qualidade, clientes satisfeitos e custos adequados de forma sustentável						
PERSPECTIVAS	CLIENTES / MERCADO	ECONÔMICA / FINANCEIRA	PESSOAS	FORNECEDORES	PRODUTO	SOCIEDADE	PROCESSOS APOIO / ORGANIZACIONAL
OBJETIVOS	Aumentar o <u>market share</u> pela credibilidade e produtos diferenciados	Aumentar a competitividade e reduzir o risco de insolvência	Educar, treinar, motivar	Estabelecer parcerias para a logística de suprimentos	Manter a garantia da qualidade dos exames produzidos	Manter ações comunitárias e produzir respeitando o meio ambiente	Otimizar as atividades de suporte
OUTCOMES	1. Participação no Mercado 2. Imagem 3. Conhecimento 4. Fidelidade 5. Insatisfação Clientes 6. Satisfação Clientes 7. Nº de Exames Diferenciados	1. Margem de segurança 2. Margem de lucro 3. Razão operacional 4. Ponto de equilíbrio	1. Evasão de pessoas chaves 2. Satisfação 3. Comprometimento 4. Competência 5. Produtividade dos colaboradores	1. Índice global de desempenho dos fornecedores	1. Qualidade intrínseca 2. Laudos incompletos 3. Exames entregues com atraso 4. Custo médio do exame	1. Impacto social 2. Impacto ambiental 3. Custo ambiental	1. Implementação estratégica 2. Conhecimentos críticos por pessoas 3. Conhecimentos críticos documentados
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	1. Credibilidade / Confiabilidade 2. Atendimento	1. Controle de riscos 2. Custo do investimento 3. Retorno sobre o investimento 4. Vendas 5. Custos	1. Mobilização 2. Treinamento 3. Segurança 4. Saúde Ocupacional	1. Prazo 2. Volume 3. Exatidão 4. Qualidade intrínseca 5. Preço	1. Automação 2. Informática 3. Padronização 4. Calibração 5. Controle	1. Cidadania 2. Responsabilidade pública	1. Informatização 2. Padronização

SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL							
ESTRATÉGIA	Ampliar a participação no mercado, assegurando qualidade, clientes satisfeitos e custos adequados de forma sustentável.						
PERSPECTIVAS	CLIENTE / MERCADO	ECONÔMICA / FINANCEIRA	PESSOAS	FORNECEDORES	PRODUTO	SOCIEDADE	PROCESSOS APOIO / ORGANIZACIONAL
DRIVERS	1. Exames antecipados 2. Recolita 3. Tempo médio de atendimento 4. Relacionamento 5. Migração de clientes 6. Exames realizados 7. Exames realizados por dia útil 8. Clientes atendidos 9. Clientes atendidos por dia útil 10. Convênios realizados 11. Certificações, Credenciamentos, Habilitações e Premiações	1. Ticket médio 2. Inadimplência 3. Endividamento 4. Produção 5. Ineficiência dos custos fixos e variáveis 6. Grau de alavancagem operacional 7. Produtividade dos colaboradores 8. Eficiência do modo de produzir 9. Custo final da mão de obra própria 10. Margem de lucro por exame 11. Lucro médio por exame 12. Lucro por cliente 13. Geração de caixa 14. Investimentos	1. Bem-estar 2. Absenteísmo 3. Rotatividade 4. Greves 5. Indenizações 6. Avaliação da liderança 7. Horas de treinamento por colaborador (volume de treinamento) 8. Investimento com educação 9. Frequência e gravidade de acidentes 10. PCMSO 11. PPRA	1. Entregas fora do prazo 2. Quantidades erradas 3. Produtos errados 4. Kit's rejeitados 5. Matriz de seleção	1. % de exames automatizados 2. % de exames <u>intercambiados</u> 3. Curvas de calibração 4. Gráficos de controle 5. % de processos críticos padronizados 6. Nº de não-conformidades dos processos produtivos 7. Eficácia das ações corretivas / preventivas 8. % de ações preventivas 9. Repetição de exames 10. PNCO/PELM	1. Exames de assistência comunitária 2. Nº de não-conformidades na área ambiental 3. % de ações preventivas	1. Laudos não - conformes 2. Cadastros incompletos 3. Faturas erradas 4. Nº de não-conformidades em processos de apoio 5. % de ações preventivas em processos de apoio

**ATENÇÃO:** o *Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB*, desenvolvido pela Unidos Consultoria e Treinamento, se localiza no *SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL*, na *perspectiva ECONÔMICA/FINANCEIRA*, do *Sistema Balanceado da Gestão Estratégica (Balanced Scorecard)*.

# CONCLUSÃO

A gestão econômica de vanguarda para laboratórios clínicos, título desta coleção de eBooks, tem como fundamento a GQT/TQC/SIG, garantindo um profissionalismo no controle dos processos destas organizações, onde a utilização do PDCA, método de gestão do 3º milênio, está presente de forma permanente. 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 apresentação do Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB.

# CONCLUSÃO

A Unidos Consultoria e Treinamento desenvolveu o Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB, 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)**. 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.

# CONCLUSÃO

A utilização de um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) decorre, fundamentalmente, da competição cada vez maior entre as organizações, bem como da necessidade de obter de forma rápida, informações cruciais para o processo decisório. Um SAD é responsável por captar e elaborar informações contidas em uma base de dados, transformando-os em vantagem competitiva, para decidir de forma inteligente.



# CONTATO

## **Humberto Façanha da Costa Filho – Autor**

Nasceu em Santiago/RS. Atualmente é diretor da Unidos Consultoria e Treinamento. Articulista e escritor de cinco livros. Consultor financeiro da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC). Professor da Pós-Graduação em Análises Clínicas do curso de Biomedicina–Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA). Professor do Centro de Ensino e Pesquisa de Análises Clínicas da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (CEPAC/SBAC). Professor da GAP Faculdade de Tecnologia. Professor titular (aposentado) da Universidade de Passo Fundo (UPF). Mestre em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Engenheiro eletricitista pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Engenheiro de segurança do trabalho pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em engenharia de análise e planejamento de operação de sistemas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/ELETOBRAS). Formação em gestão da qualidade e auditor líder em ISO 9000.

## **Paulo Vinício Estivalett Prestes – Coautor**

Nasceu em Santiago/RS. Atualmente é consultor da Unidos Consultoria e Treinamento. Formado em gestão financeira pela Universidade Anhanguera Passo Fundo. Coautor de três livros.

## **Unidos Consultoria e Treinamento**

Telefone e WhatsApp: 51-9.9841-5153

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

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

**Referências bibliográficas:** para acessar a lista das obras consultadas como referência para fundamentar os assuntos desenvolvidos na coleção, examinar o

**Volume 22: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Qual a razão de existir desta Coleção? Auxiliar a reduzir lacuna existente na formação acadêmica dos profissionais das análises clínicas, no tocante ao assunto da gestão econômica dos laboratórios. O foco são as organizações de pequeno e médio porte, pois as de grande porte normalmente dispõem de recursos para contratar gestores profissionais na área da administração. Ainda assim, a Coleção GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS, pode ser de muita utilidade para tais empreendimentos. Os gestores dos laboratórios clínicos enfrentam atualmente, com toda a certeza, desafios titânicos na luta pela sobrevivência destas organizações. Nunca na história das análises clínicas, os tempos foram tão difíceis. Hoje é imperiosa a necessidade de uma gestão profissional, não existe alternativa! Normalmente os empresários da área estruturam os seus negócios utilizando as formações acadêmicas essencialmente centradas nas técnicas médicas, fato que lhes deixa em desvantagem inicial no tocante à gestão dos negócios. Um laboratório clínico sempre será uma alternativa de investimento, portanto, é justo esperar um adequado retorno financeiro para os seus investidores. Este retorno depende diretamente da competitividade e acontece depois do espírito empreendedor. Depende das decisões corretas presentes na rotina diária destas empresas. Cabe aos gestores a grande e permanente responsabilidade de tomar as decisões pertinentes a cada situação desafiadora. Estas decisões devem ser baseadas em fatos, dados e informações fidedignas, não somente na intuição. Este é o propósito da Coleção: propor uma solução abrangente, contudo, prática, fundamentada em exemplos reais advindos da rotina diária dos laboratórios, para os gestores cuja formação não é administração. Não basta dizer o que fazer, esta é a parte fácil, mas mostrar como fazer. Esta é a parte honesta, difícil de ser encontrada em livros teóricos sobre gestão, até pela complexidade de divulgar situações particulares. Criamos o PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, cujo macro OBJETIVO é disponibilizar uma solução prática em gestão econômica profissional, acessível a laboratórios de qualquer porte. A VISÃO do PROGELAB é aumentar a competitividade e reduzir o risco de insolvência dos laboratórios clínicos do País, proporcionando a manutenção dos empregos e uma justa remuneração aos seus acionistas. Boa leitura, melhor proveito.