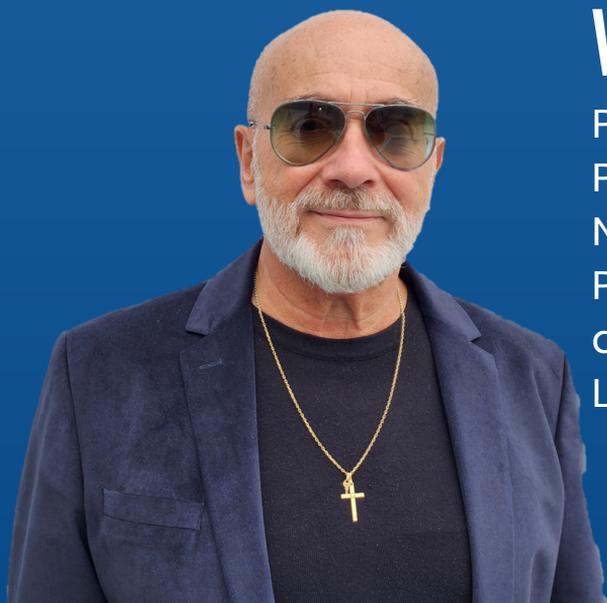


COLEÇÃO

**GESTÃO ECONÔMICA DE
VANGUARDA PARA
LABORATÓRIOS CLÍNICOS**



VOLUME 19

PROGELAB –
Programa
Nacional para
Profissionalização
da Gestão
Laboratorial

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 19: PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da
PROGELAB [livro eletrônico] : Programa Nacional para
Profissionalização da Gestão Laboratorial / Humberto Façanha da Costa
Filho, Paulo Vinício Estivalett Prestes. -- 1. ed. -- Passo Fundo, RS :
Humberto Façanha da Costa Filho, 2025. -- (Coleção gestão econômica
de vanguarda para laboratórios clínicos ; 19)

PDF

Bibliografia.



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

25-264229

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 19:

PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial

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.



RESUMO DOS VOLUMES ANTERIORES DA COLEÇÃO

Concluimos o assunto do SIG estudando o Planejamento Estratégico, com ênfase no Balanced Scorecard–BSC, onde situamos a localização do PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial, desenvolvido pela Unidos Consultoria e Treinamento, no SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL, na perspectiva ECONÔMICA/FINANCEIRA, do Sistema Balanceado da Gestão Estratégico–BSC. O Planejamento Estratégico, que contém o PROGELAB, por sua vez, situa-se no pilar do “Método-Software” do SIG. No presente eBook iremos iniciar a apresentação do Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial PROGELAB.

GESTÃO ECONÔMICA APLICADA
PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

Inovações disruptivas sobre o tema

PROGELAB

Programa Nacional
para Profissionalização
da Gestão Laboratorial

HUMBERTO FAÇANHA
DA COSTA FILHO



1ª EDIÇÃO AMPLIADA

OBJETIVO MACRO

Visão

Missão

Objetivos

Base dos fundamentos:

Capacitação

Gestão aplicada

Resumo: capacitar para uma gestão profissional!

Ferramentas inéditas de TI

Benchmarking

Soluções acessíveis

PRODUTOS DO PROGELAB

1 e 2. SISTEMAS DE GESTÃO PROFISSIONAL (Implantados via web)

Programa de Proficiência em Gestão Laboratorial-PPGL

PPGL-Desempenho da produção

PPGL-Desempenho da organização

3. VALUATION-Método de Avaliação de Laboratórios

1- Generalidades:

2- Objetivo:

Razões para realizar o VALUATION

4. SADRI-Sistema de Apoio à Decisão Rápida e Inteligente

1- Generalidades:

2- Objetivo:

Produtos do S.A.D.R.I.

1- DIAGNÓSTICO

2- CAUSAS

3- SOLUÇÕES

5. SISTEMA DE APOIO À DECISÃO- RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL (SAD-RNCG)

1- Generalidades:

2- Conceitos e objetivos:

Relatório de Gestão.

Indicadores custos fixos (17)

Indicadores custos variáveis (7)

Indicadores diversos (8)

RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL

- 1- IEG = Índice de eficiência gerencial
 - 2- IEGCF = Índice de eficiência gerencial dos custos fixos
 - 3- IEGCV = Índice de eficiência gerencial dos custos variáveis
 - 4- IEGD = Índice de eficiência gerencial diversos
- RNCG - é absolutamente confidencial e particular

6. APOIO INTELIGENTE–Terceirização Rentável de Exames

- 1- Generalidades:
- 2- Objetivo:

A razão da existência do “Apoio Inteligente–Terceirização Rentável de Exames”.

7. SGCC–Sistema de Gestão Custo Certo. Gestão profissional implantada via consultoria presencial

- 1- Generalidades:
- 2- Objetivo:

O Sistema de Gestão Custo Certo–produtos:

- 1- Serviços de consultoria
- 2- Software de Gestão Custo Certo
 - A- Desempenho da produção (Contabilidade analítica)
 - B- Desempenho da organização (Contabilidade sintética)
 - C- Implantação e capacitação da equipe
 - D- Relatório analítico e quantitativo detalhado dos resultados da consultoria

Produtos complementares:

35 QUESTÕES FUNDAMENTAIS PARA OS GESTORES

Se o gestor do laboratório não souber responder estas questões, ele poderá até estar lucrando bem, entretanto, ainda assim, não controlará de forma adequada a empresa.

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, em função da diversidade de produtos disponíveis, os quais se adequam ao porte e as necessidades específicas de cada um.

Visão

O Programa Nacional para a Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB tem como visão 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.

Missão

O Programa Nacional para a Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB tem como missão oferecer aos gestores dos laboratórios clínicos do País, capacitação administrativa e gestão aplicada, através de eficientes sistemas de controles e auxílio à decisão, com custos acessíveis, ferramentas basilares para a correta tomada de decisões inteligentes, fundamentadas em comparações competitivas de âmbito nacional, influenciando de forma incisiva no incremento da lucratividade destes laboratórios, reduzindo o risco de insolvência e aumentando sua competitividade.

O Programa Nacional para a Profissionalização da Gestão Laboratorial-PROGELAB tem os seguintes objetivos:

- 1- Promoção de eventos para capacitação em gestão dos administradores de pequenos e médios laboratórios do País.
- 2- Socialização de sistemas de gestão e apoio à decisão para o mais amplo conjunto de laboratórios do País.
- 3- Promoção de um sistema de comparação de desempenho, ou seja, resultados de gestão administrativa, entre os laboratórios participantes do programa, assegurando a mais absoluta confidencialidade das informações.
- 4- Prover aos gestores dos pequenos e médios laboratórios, uma ferramenta de auxílio às decisões administrativas, proporcionando o devido controle dos processos organizacionais.
- 5- Formação de um banco de dados, base das informações gerenciais de todo o sistema.
- 6- Contribuir para a melhoria contínua dos processos de gestão administrativa pelo amplo acesso às informações do banco de dados.

- 7- Implantar um sistema de indicadores padronizados em nível nacional.
- 8- Estimular e capacitar os administradores dos pequenos e médios laboratórios para a utilização dos indicadores padronizados, como ferramenta gerencial e criar referenciais adequados visando à execução de análises comparativas.
- 9- Socializar entre os participantes do programa, as experiências bem-sucedidas, através de seminários periódicos, para disseminar as melhores práticas gerenciais.
- 10- Estimular a pesquisa científica e produzir novos conhecimentos pela análise dos dados gerados pelo PROGELAB, desenvolvendo a especialidade das análises clínicas no propósito de acompanhar as necessidades da população para receber uma atenção primária de saúde com qualidade.



Em síntese, o objetivo proposto será alcançado com base em dois fundamentos:

16

Capacitação

Através de cursos, conferências e seminários (presenciais e à distância), cujos conteúdos aliam teoria e exemplos da prática aplicada na rotina do dia a dia dos laboratórios. Podemos citar: cálculo pragmático dos custos de produção; simulação completa da gestão econômica de laboratórios; cálculo de perdas na produção; controle de processos; avaliação de negócios; planejamento aplicado; pesquisas científicas aplicadas; métodos de gestão etc.

Gestão aplicada

Mediante oferta de um elenco harmônico de produtos distintos, contudo, interligados de forma complementar:

PROGELAB

PROGRAMA
OMBRO
AMIGO



GESTÃO APLICADA

1- PPGL

Desempenho da Produção

2- PPGL

Desempenho da Organização

3- VALUATION

Método de Avaliação de Laboratórios

4- SADRI

Sistema de Apoio à Decisão Rápida e Inteligente

5- SISTEMA DE APOIO À DECISÃO

RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL

6- APOIO INTELIGENTE

Terceirização Rentável de Exames

7- SGCC-Sistema de Gestão Custo Certo
(exige consultoria presencial)

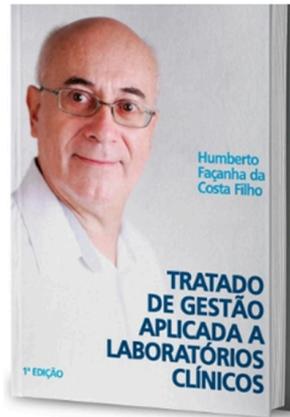
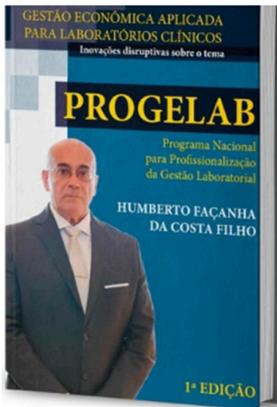
CAPACITAÇÃO

Resumindo: capacitar para uma gestão profissional!



A capacitação será formada por eventos integrais (full on), onde cada um tem início, meio e fim. Quem assiste uma apresentação (ou seja, participa de um evento), não necessita ter participado de outros para entender. O diferencial é a profundidade em que o tema é tratado, em função da carga horária, mas todos os eventos abordarão a totalidade do assunto.

Em suma, a base da capacitação são os dois livros: PROGELAB e o TRATADO DE GESTÃO.





Ferramentas inéditas de TI para gestão à distância (exceção: SGCC), com processo de benchmarking setorial, competitivo e de cooperação, com âmbito nacional. Constituem um sistema para apoio à decisão, que fornece suporte científico de forma rápida ao processo decisório, proporcionando segurança aos executivos responsáveis pela administração dos laboratórios.

Benchmarking

Adicionalmente, o benchmarking, fundamental para estabelecer valores referenciais sem os quais decisões corretas cientificamente embasadas não são possíveis, atinge mais de trezentos (300) indicadores de desempenho, abrangendo a contabilidade gerencial sintética e analítica. Não existe nada nestas proporções em programas no País ou exterior, fato que torna o PROGELAB único, inédito, sem similar, de notória especialização.



Acessível

Finalmente, o modelo para o financiamento do PROGELAB, acessível aos pequenos e médios laboratórios atende um aspecto fundamental: o SOCIAL! Fizemos o possível para socializarmos tudo que conhecíamos 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. A seguir apresentamos todos os produtos do programa. A pertinência decorre das necessidades específicas e temporais de cada laboratório. As soluções são customizadas conforme as exigências particulares dos clientes.

1 e 2. SISTEMAS DE GESTÃO PROFISSIONAL

(Implantados via web)



Programa de Proficiência em Gestão Laboratorial-PPGL, modelo matemático-financeiro para cálculo dos custos, análise da rentabilidade, análise de risco e análise de negócios para laboratórios clínicos.

Os produtos resultantes deste algoritmo estão a seguir.

PPGL-Desempenho da produção

(Contabilidade gerencial analítica):

1. Cálculo dos custos de produção dos exames.
2. Rentabilidade de parâmetros (Exames)
3. Rentabilidade de clientes (Convênios).
4. Rentabilidade de equipamentos.
5. Rentabilidade de setores (Áreas)..
6. Cálculo das perdas no núcleo da produção

EQUIPAMENTO 01 - Bioquímica		RELATÓRIO DE PERDAS				
Exames	Previsão	Consumo	Perdas	Previsão	Total	
ACIDO URICO	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
ALBUMINA	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
AMILASE	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
CLORO	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
CK	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	

Exames	Previsão	Consumo	Perdas	Previsão	Total
ACIDO URICO	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
ALBUMINA	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
AMILASE	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
CLORO	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
CK	100	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Exames	Impostos	Total Custo Variável	Valor pago Consumido	Demanda	MC/N	MC/RS	Viabilidade	C. V. Média do setor	1 (RS)	Δ (%)	C. V. Benchmark
ACIDO URICO	0,16	0,81	1,05	17	56,40	1,04	Rentável bom	0,47	0,34	71,43	0,21
AMILASE	0,19	2,91	2,25	7	20,41	0,66	1,10	1,10	1,00	0,00	0,87
DILUIÇÕES TOTAL E FRAÇÕES	0,17	1,42	2,01	4	36,30	0,56	Rentável regular	0,21	0,26	107,54	0,26
CK	0,31	1,79	3,68	5	51,28	1,89	Rentável bom	0,88	0,92	104,15	0,43
CLORO	0,46	1,49	5,50	2	72,90	4,01	Rentável ótimo	3,51	-2,02	-57,54	0,62
COLESTEROL HDL	0,29	2,34	3,31	25	33,33	1,17	Rentável regular	1,39	0,99	67,83	0,46
COLESTEROL TOTAL	0,16	0,69	1,35	21	62,87	1,16	Rentável ótimo	0,45	0,25	55,16	0,20
CRIGATINA	0,16	0,67	1,95	32	63,90	1,18	Rentável ótimo	0,43	0,24	57,07	0,18

PPGL-Desempenho da organização

(Contabilidade gerencial sintética):

8. Custos fixos, variáveis, receitas, indicadores de desempenho diversos-ID's e ponto de equilíbrio.
9. Planejamento via benchmarking competitivo, setorial e de cooperação, com âmbito nacional.
10. Análise de negócios em operação e de novos negócios.
11. Gestão de riscos.
12. Cálculo e análise da competitividade do laboratório.

ANÁLISE DOS INDICADORES DE CAUSAS (1):

DIAGNÓSTICOS POR BENCHMARKING E SOLUÇÕES

04 - Condomínio



DIAGNÓSTICO - Meses em que o REALIZADO foi superior a MÉDIA DO SETOR: (Mai)

3. VALUATION – Método de Avaliação de Laboratórios



1-Generalidades: este produto agrega um diferencial de suma importância em relação aos métodos tradicionais

de avaliação de negócios, entre os quais destacamos “Múltiplos” e “Fluxo de caixa descontado”, onde a geração de caixa projetada é fundamentada em ações previstas no planejamento estratégico das organizações, considerando aspectos externos, conjunturais (mercado) e estruturais inerentes à fatores internos dos laboratórios. Isto proporciona uma estimativa do risco das operações, gerando uma taxa de desconto para trazer a valor presente a produção futura.

O método utilizado pelo nosso produto (VALUATION) calcula efetivamente o risco atual, bem como a competitividade dos laboratórios, aumentando a precisão da avaliação, agregando valor aos métodos tradicionais, pois possibilita delinear com mais fundamento a perpetuidade dos negócios.



Não temos a presunção de substituí-los, tão somente fortalecê-los com um suplemento de confiança naquilo que é o ponto nevrálgico do negócio, ou seja, a variação da exatidão nas taxas de desconto. Tudo alicerçado em um sistema de tecnologia da informação, por nós desenvolvido, que mensura o risco e a competitividade dos laboratórios clínicos, mediante uma escala métrica, intervalar, construída estatisticamente com apoio em um banco de dados de aproximadamente uma centena de laboratórios localizados em todas as regiões do País. Ou seja, através de um processo de benchmarking competitivo e de cooperação, com âmbito nacional. Pelo exposto, o VALUATION se trata de um produto inédito no Brasil, quiçá no mundo.

2-Objetivo: disponibilizar um método prático de avaliação de laboratórios clínicos, ou seja, determinar o seu valor mais provável de venda. Adicionalmente, possibilita os gestores direcionarem seus esforços no sentido de gerar maior lucro aos acionistas do laboratório, através de uma ferramenta inédita, que identifica e mensura problemas elaborando um diagnóstico organizacional, analisa e quantifica causas, por fim, propõe e metrifica soluções materializadas em ações corretivas que resultarão em lucros maiores. Portanto, trata-se de um produto que transcende o objetivo único de calcular o valor do laboratório. Traz consigo um relatório com informações completas para enriquecer o planejamento estratégico da organização.

É fortemente recomendado que os laboratórios façam uma avaliação ANUALMENTE, pois desta forma é possível quantificar os resultados (LUCROS) decorrentes das soluções (ações corretivas e preventivas) identificadas pelo VALUATION, portanto, o PROGRESSO obtido dos laboratórios.

Período: Janeiro à Outubro - 2020	Realizado	Média do setor	Diferença
Produção bruta	2.249.174,35	2.249.174,35	0,00
- Total de impostos (DARF's + Retidos)	146.119,41	173.861,18	-27.741,77
= Produção líquida	2.103.054,94	2.075.313,17	27.741,77
- Total dos custos variáveis sem impostos	681.834,51	636.516,34	45.318,17
= Margem líquida de contribuição	1.421.220,43	1.438.796,83	-17.576,40
- Total dos custos fixos	1.094.128,27	1.091.142,81	2.985,46
= Rentabilidade bruta	327.092,16	347.654,03	-20.561,87
= Margem líquida de lucro relação a Produção	14,54%	15,46%	-0,91%
Investimentos	2.826,57		

A avaliação anual é necessária devido ao momento econômico e a competição aguerrida, com queda na precificação dos exames (degradação das receitas). Conhecendo a saúde econômica e financeira, bem como a competitividade e o risco de insolvência da empresa, os gestores podem tomar decisões de forma assertiva, promovendo um futuro inteligente.

Uma coisa é certa, em algum momento da vida, todo empresário necessitará saber o valor da sua empresa. As razões são muitas.

Você deve ter a noção real do valor do laboratório, sempre de forma atualizada, para tomar decisões mais rápidas, racionais e corretas no futuro.

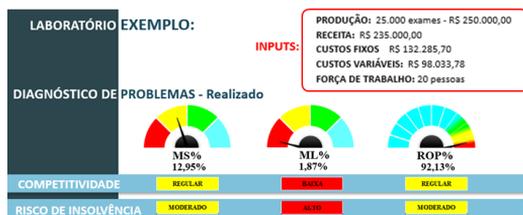
- ➡ **ABORDAGEM DE INVESTIDOR** (oportunidade de venda).
- ➡ **COMPRA E VENDA DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS** (saída e entrada de sócios).
- ➡ **VENDA DA EMPRESA** (necessidade de venda).
- ➡ **FUSÕES E AQUISIÇÕES** (envolvimento da empresa em transações).
- ➡ **ADEQUAÇÃO ÀS LEGISLAÇÕES VIGENTES** (societárias, fiscais e contábeis).
- ➡ **CONHECER A SAÚDE FINANCEIRA E ECONÔMICA DA EMPRESA.**
- ➡ **PROJETAR O FUTURO DA EMPRESA** (planejamento estratégico).
- ➡ **DIMENSIONAR OS INVESTIMENTOS** (em função da análise econômico-financeira).
- ➡ **FACILITAR FINANCIAMENTO DE PROJETOS** (uma avaliação demonstra a saúde econômica e financeira do laboratório, a capacidade de pagamento e geração de caixa).
- ➡ **CAPTAR RECURSOS COM GARANTIA DE QUOTAS OU AÇÕES** (em função da modalidade de captação de recursos, financiamento ou emissão de dívida, as quotas ou ações são dadas em garantia).

Das 10 razões, somente 3 envolvem alienação total ou parcial do laboratório! Ou seja, os gestores necessitam realizar o VALUATION rotineiramente na operação dos laboratórios, independente da intenção de venda.

4. SADRI – Sistema de Apoio à Decisão Rápida e Inteligente



1- Generalidades: 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 a tomada de decisões. 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.



Com esta finalidade, desenvolvemos o Sistema de Apoio à Decisão Rápida e Inteligente (S. A. D. R. I.), composto por dois modelos: analítico e preditivo, que abordam em conjunto a perspectiva interna-estrutural-microeconômica e externa-conjuntural-macroeconômica, contemplando de forma ampla a realidade dos laboratórios clínicos de pequeno e médio portes. Com apenas cinco (5) dados de entrada (Produção em número de exames e reais, receita recebida, total dos custos fixos e variáveis, força de trabalho), o Sistema de Apoio à Decisão Rápida e Inteligente-S.A.D.R.I., gera informações vitais para o sucesso dos laboratórios clínicos, mediante inúmeras alternativas quantificadas de alocação dos recursos físicos, financeiros e humanos, para a obtenção dos melhores resultados organizacionais.



2-Objetivo: disponibilizar uma ferramenta para a tomada prática e rápida de decisões com fundamento matemático, mediante um conjunto de produtos integrantes do método de gestão, agilizando a implantação das ações corretivas e preventivas.



Produtos do S.A.D.R.I.

Diagnóstico de problemas através da mensuração da competitividade e do risco de insolvência dos laboratórios clínicos. Isto somente é possível por meio de um PROCESSO EXCLUSIVO DE BENCHMARKING COMPETITIVO E DE COOPERAÇÃO com âmbito nacional. **Análise das causas** prováveis dos problemas identificados, também via processo de benchmarking competitivo e de cooperação com âmbito nacional, que estabelece valores referenciais de laboratórios do Brasil, para todos os indicadores de desempenho (ID's). **Soluções dos problemas**, geradas por meio de variadas simulações matemáticas. Estas simulações têm as seguintes origens:

Gera informações vitais para o sucesso dos laboratórios clínicos, mediante inúmeras alternativas quantificadas de alocação dos recursos físicos, financeiros e humanos, para a obtenção dos melhores resultados organizacionais.

Pouquíssimos dados de entrada-INPUTS

SISTEMA DE APOIO À DECISÃO RÁPIDA E INTELIGENTE

DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS - REALIZADO

Indicador	Resultado	Classificação
MS%	3,11%	BAIXA
ML%	8,52%	REGULAR
ROP%	98,17%	BAIXA

COMPETITIVIDADE: BAIXA, REGULAR, BAIXA
RISCO DE INSOLVÊNCIA: ALTO, MODERADO, ALTO

Categoria	Realizado	2. Médio	Inteligência	Método atual
Fórmula de empacotamento	45.203,52	44.725,00	+	45.203,52
Leve escada	22.197,52	43.885,00	-	18.429,58
Aluguel	17.407,52	62.995,00	-	9.529,72
Correspondente	239.215,55	195,00	-	1.204,34
Beleza	1.217.447,52	1.000,00	-	1.058,80
Algois	282.214,40	495,00	-	474,69
Engenheiro técnico	2.118,40	32.995,00	-	3.141,18
Serviços de limpeza	15.916,74	22.385,00	-	13.046,15
Plano de saúde	400.007,60	70,00	-	2.308,14
Manutenção e tratamento	0,00	0,00	-	1.114,55
Investimentos	4.914,81	20.645,00	-	3.469,29
Benefícios	0,00	0,00	-	8.000,31
Manutenções	1.500,00	81.245,00	-	692,63
Equipagem financeira	988,40	13.205,00	-	7.601,89
Pro labore	3.000,00	34.275,00	-	2.308,34
Aluguel de sala comum	1.844,50	17,50	-	3.542,40
Outros	3.257,21	8.575,00	-	

Categoria	Realizado	2. Médio	Inteligência	Método atual
Reengenharia	21.009,13	31.025,00	-	30.437,74
Manutenção operacional	3.428,22	44.995,00	-	4.548,14
Laboratório de apoio	51.589,22	24.485,00	-	29.790,34
Material de escritório	1.840,00	26.995,00	-	27.020,27
Manutenção de equipamentos	0,00	0,00	-	752,66
Material	958,80	32.305,00	-	381,77
Respostas SADRI - DAM	17.046,78	28.915,00	-	13.512,41
Respostas recebidas no formato	6.897,78	11.415,00	-	6.272,70

Gera informações vitais para o sucesso dos laboratórios clínicos, mediante inúmeras alternativas quantificadas de alocação dos recursos físicos, financeiros e humanos, para a obtenção dos melhores resultados organizacionais.

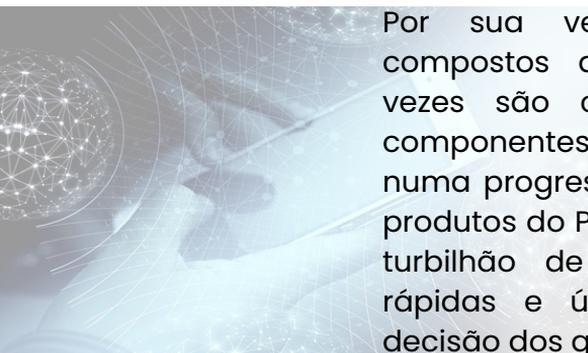
Pouquíssimos dados de entrada-INPUTS



5. SISTEMA DE APOIO À DECISÃO–RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL (SAD-RNCG)



1-Generalidades: a base do sucesso do PROGELAB é o seu banco de dados. Sem sombra de dúvidas, aqui a utilização do conceito de “Big data” é pertinente. Aproximadamente uma centena de laboratórios geram milhões de dados, envolvendo mais de trezentos indicadores de desempenho ao longo do tempo.



Por sua vez, os indicadores são compostos de variáveis, que muitas vezes são constituídas de inúmeros componentes e assim sucessivamente numa progressão quase geométrica. Os produtos do PROGELAB transformam este turbilhão de dados em informações rápidas e úteis para a tomada de decisão dos gestores laboratoriais

Repetimos, todos os produtos do PROGELAB são fundamentados neste banco de dados ímpar no Brasil e no mundo. Por decorrência, a criação do Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG), foi um processo natural, pois se trata da utilização óbvia de um banco de dados.



2-Conceitos e objetivos: Benchmarking é um método de aprendizado que significa comparar-se e aprender com os melhores, adaptando as práticas e os resultados à realidade da organização, com melhorias significativas. De acordo com o Modelo de Excelência da Gestão (MEG)[®], da FNQ, o benchmarking é uma importante ferramenta para a tomada de decisão das organizações, tema abordado no Fundamento Pensamento Sistêmico.

Essa prática pode ajudar as organizações a definirem referenciais comparativos pertinentes, utilizando-os para avaliar sua competitividade em relação a outras organizações de referência, em indicadores importantes para o sucesso do negócio.

Por que fazer benchmarking?

- A)** Estimular a implantação de novas práticas e padrões a partir das melhores práticas;
- B)** Estabelecer metas a partir dos melhores desempenhos;
- C)** Apoiar o processo decisório, tornando-o mais robusto e sistêmico;
- D)** Quebrar os paradigmas existentes, facilitando o processo de mudança.

O produto Sistema de Apoio a Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial é regido por quatro princípios: Reciprocidade; Analogia; Medição e Validade. Este método torna o produto justo, com comparações efetivas, confiáveis e pertinentes, portanto, válidas. Trata-se de um benchmarking competitivo, entretanto, de cooperação.



Este é o seu grande diferencial, além do ineditismo dos seus indicadores de desempenho (ID's). O produto abrange dezenas de ID's contemplando: custos fixos (17); variáveis (7); ticket médio; grau de alavancagem operacional; produtividade dos colaboradores; (im)produtividade dos custos fixos; (im)produtividade dos custos variáveis; ponto de equilíbrio; custo percentual da força de trabalho; eficiência do modo de produzir; custo por exame; lucro por exame; margem de lucro por exame; margem de contribuição em reais e percentual; razão operacional, margem de segurança e matriz das perspectivas empresariais, dentre outros.

1- DIAGNÓSTICO - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS Período: Agosto : 2020

INDICADORES	Agosto	COMPETITIVIDADE	RISCO DE INSOLVÊNCIA
MS (%):	32,91%	😊 Muito alta	😊 Muito baixo
ROP (%):	79,09%	😊 Alta	😊 Baixo
Dia (nº):	20	😊 Alta	😊 Baixo

Critério para identificação de problema: sempre que a cor for **vermelha** ou **amarela** caracterizará a existência de um problema, e portanto, a necessidade de ações corretivas e/ou preventivas.

Um grande diferencial do produto é o **Relatório de Gestão que o cliente recebe a primeira vez com uma análise dos ID's, de forma sintética, detalhada, mensurada, comparada e criticada!** Os gestores laboratoriais não têm nenhum trabalho a não ser tomar as ações corretivas e preventivas identificadas.

Quadro sinóptico dos resultados

2- QUADRO SINÓPTICO DOS RESULTADOS				Mês: Agosto	2020
Indicadores de desempenho - Drivers - Itens de verificação Custos Fixos					
🚩 Falha de pagamento	🚩 Aluguel e Condomínio	🚩 Escargos financeiros	🚩 Material de uso comum		
🚩 Letas sociais	🌿 Água	🌿 Financiamentos	🌿 Publicidade		
🌿 Benefícios	🌿 Energia elétrica	🌿 Investimentos	🌿 Serviços de terceiros		
🌿 Educação e treinamento	🌿 Telefone		🌿 Outros		
Indicadores de desempenho - Drivers - Itens de verificação Custos Variáveis					
🌿 Reagentes	🌿 Descartáveis	🚩 Impostos DARF's			
🚩 Manutenção de equipamentos	🌿 Material de escritório	🌿 Impostos retidos na fonte			
🚩 Apoio e remessa					
Indicadores de desempenho - Drivers - Itens de verificação - Indicadores diversos					
🌿 Ticket médio (R\$)	🚩 Custo final da mão de obra própria	🌿 Margem bruta de lucro por exame			
🌿 GAO	🚩 (In)eficiência do modo de produzir	🌿 Margem de contribuição em R\$			
🌿 Produtividade dos colaboradores	🚩 Custo médio líquido do exame	🚩 Margem de contribuição em %			
🚩 (Im)produtividade dos custos fixos	🌿 Lucro médio bruto por exame				
🚩 (Im)produtividade dos custos variáveis					



Indicadores custos fixos (17)



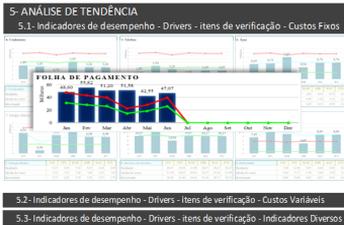
Indicadores custos variáveis (7)



Indicadores Diversos (8)



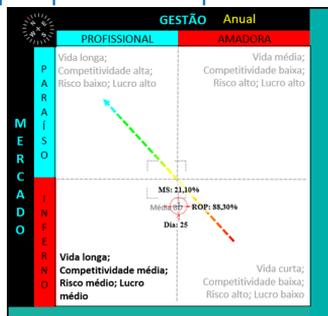
Análise de tendências



Finalmente, todos os indicadores de desempenho são apresentados em valores absolutos e gráficos, sendo os desvios (deltas absolutos e %) calculados considerando as estatísticas do banco de dados. Consideramos este produto como sendo um sistema de gestão profissional, sintetizado na sua essência, não sendo mais possível produzir tanta informação importante, de forma fácil e rapidamente acessível aos gestores laboratoriais, com tão poucos dados de entrada

Matriz das perspectivas empresariais

Resultado econômico da empresa



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**, descrito em síntese, a seguir.

O RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL (RNCG) é um produto exclusivo do Sistema Apoio à Decisão (SAD), ferramenta de TI integrante do PROGELAB—Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial.

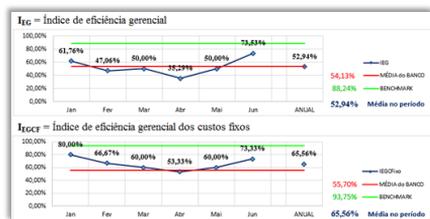
Este ranking de laboratórios brasileiros classifica os cem (100) primeiros colocados em um certame onde está em jogo a eficiência da gestão econômica de cada participante.



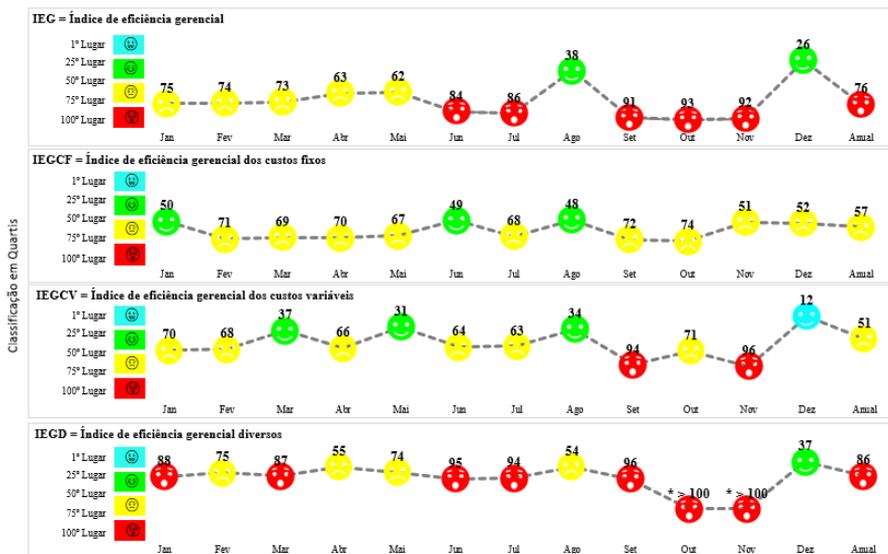
A competência dos gestores e ou sócios proprietários é avaliada pela qualidade dos resultados dos processos econômicos da administração. Esta é mensurada através de um conjunto de Indicadores de Desempenho (ID's) da eficiência gerencial. São eles:



- 1) **IEG** = Índice de eficiência gerencial. É formado por outros três indicadores, entretanto, não é uma soma aritmética, pois os valores que constituem as bases 100 são diferentes entre si. Portanto, nunca estes índices devem ser somados. Aqui existe uma "soma de conceitos". Estes indicadores são:
- 2) **IEGCF** = Índice de eficiência gerencial dos custos fixos.
- 3) **IEGCV** = Índice de eficiência gerencial dos custos variáveis.
- 4) **IEGD** = Índice de eficiência gerencial diversos.



ATENÇÃO: nenhum laboratório conhece a posição dos outros participantes do certame. A classificação individual no Ranking Nacional da Competência Gerencial (RNCG) é absolutamente confidencial e particular. Não é de conhecimento público! Serve exclusivamente para o importante propósito (objetivo) de orientar e motivar os gestores laboratoriais para buscar a constante melhoria contínua dos processos econômicos, visando aumentar os lucros, a competitividade e reduzir o risco de insolvência, observando assegurar desta forma, um futuro perene para os laboratórios. Uma boa competição na qual todos são vitoriosos!



Gerenciar um laboratório é controlar seus processos e, só pode ser gerenciado aquilo que é medido e *comparado*! Quem não sabe calcular a sua competitividade e avaliar o seu risco de insolvência *se comparando* com seus concorrentes, por exemplo, como no **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL**, não sabe se localizar no “**Mapa da concorrência mundial**”. E quem não sabe onde anda, está PERDIDO! Simples assim. A importância deste ranking fica, então, evidente. É uma ferramenta fundamental para o auxílio às decisões dos gestores laboratoriais, sendo única no Brasil, com este formato e alcance. Com a posição do laboratório marcada no **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL**, **os gestores podem identificar os problemas existentes, ou seja, elaborar um diagnóstico, analisar as causas e propor soluções (ações corretivas e preventivas)**. Isto de fato, é controlar os processos econômicos do laboratório.



Atualmente os laboratórios estão enfrentando uma redução significativa da competitividade empresarial acompanhada pelo aumento no risco de insolvência. As duas causas fundamentais disto são o excesso de capacidade produtiva instalada frente à demanda de exames e a socialização da medicina, dentre um conjunto de outras causas, que levaram, de uma forma geral, a uma queda brutal na precificação dos exames. Agrega-se agora a pandemia em função da COVID-19, que traz ameaças, mas, também oportunidades.

A luta é literalmente pela sobrevivência física e evitando a falência jurídica, contudo, creio que os efeitos serão devastadores. *Estes eventos denotam indubitavelmente, mais do que nunca **será imprescindível que os pequenos e médios laboratórios adotem um sistema de gestão profissional.** Não há mais espaço para amadorismo nos negócios na área das análises clínicas. O futuro destas organizações dependerá disto: **gestão científica baseada em dados, fatos e algoritmos matemáticos no apoio às decisões.***



Neste contexto, o **Sistema de Apoio à Decisão**, que contempla o **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL**, torna-se uma ferramenta decisiva para alavancar os lucros e a produtividade dos laboratórios, buscando assegurar um futuro perene, pois é dotada de uma concepção complexa em termos de desenvolvimento, todavia, extremamente amigável para os usuários, evidenciando claramente e de forma automática os problemas da organização, viabilizando a análise das causas, conduzindo naturalmente às ações corretivas e preventivas (soluções dos problemas). Trata-se de um programa ímpar no mercado das análises clínicas que **requer poucos dados de entrada**, implantado à distância e que fornece um conjunto de importantes informações para o auxílio às decisões dos gestores laboratoriais. **Você gestor laboratorial, deve aproveitar esta oportunidade única de se comparar com os seus concorrentes**, participar do aprendizado coletivo oriundo do processo de benchmarking competitivo e de cooperação.

O **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL**, proporciona o aprendizado coletivo, onde o saber, o conhecimento de todos, permeia de forma sinérgica no grupo de participantes, **beneficiando de forma anônima cada laboratório, sem prejudicar nenhum, socializando a gestão econômica científica para os que dela mais necessitam**. E, o fantástico desta solução inteligente e justa, é que os aspectos inerentes ao sistema do livre mercado, ou seja, da concorrência, continuam existindo, porém, os concorrentes deixam de ser “inimigos” e passam a ser parte da solução! Convidamos a todos os gestores laboratoriais a participarem deste certame, uma disputa onde TODOS GANHAM, ainda que fique classificado em último lugar do ranking, pois o sistema de tecnologia da informação, por nós desenvolvido, viabiliza a melhoria contínua dos processos econômicos dos laboratórios, por consequência, dos LUCROS e da COMPETITIVIDADE, reduzindo os RISCOS.

Asseguramos que quem participa do **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL**, melhora significativamente os resultados econômicos. **Isto só não ocorrerá somente se**, mesmo tendo acesso as fantásticas informações do sistema que identifica de forma científica, problemas (diagnóstico), analisa causas prováveis e evidencia possíveis soluções (ações corretivas e preventivas), **os gestores laboratoriais não tomarem as devidas providências**. Esta magnífica ferramenta de TI faz a parte que lhe toca, entretanto, não pode agir no lugar dos gestores. **Cabe a estes a responsabilidade e o dever de agir**, a ferramenta é sistema de apoio às decisões, estas dependem do livre arbítrio dos gestores laboratoriais. Reiteramos, **é uma boa competição na qual todos são vitoriosos!** Entre em contato conosco, acesse nosso site.

6. APOIO INTELIGENTE – Terceirização Rentável de Exames



1-Generalidades: atualmente não existe laboratório no mundo que não utilize de alguma forma, outro laboratório para apoio!

Com o progresso científico ocorrido nas últimas décadas na área de exames, o elenco oferecido para a população foi multiplicado, não somente na diversidade destes exames, mas também na complexidade tecnológica, impactando significativamente na rentabilidade e na forma de operação dos laboratórios, pois envolve diversas variáveis, tais como custos, receitas, prazos e controle da qualidade, dentre outras. Em suma, o conceito de “Apoio” revolucionou e continua impactando de forma disruptiva o modelo de negócios de todos os portes de laboratórios. Em decorrência, o PROGELAB não poderia deixar de contemplar **um produto** que auxiliasse os gestores laboratoriais na tarefa de terceirizar com a maior eficiência econômica os exames necessários para atender as necessidades dos seus clientes.

	MC/CV		CENÁRIOS			P. 1	P. 2	P. 3		Cenário-Pessimista	Cenário-Conservador	Cenário-Otimista
IMUNOLOGIA-HORMÔNIOS												
SETOR	Prod. Real.	1ª faixa	2ª faixa	3ª faixa	4ª faixa							
Número de exames	6185	6185	6185	6185	6185							
Receita (R\$)	135.436,83	135.436,83	135.436,83	135.436,83	135.436,83							
Custos Variáveis (R\$)	38.227,72	31.815,28	33.164,91	31.157,95	31.157,95							
Margem de Contribuição (R\$)	97.209,11	103.621,55	102.271,92	104.278,88	104.278,88							
Rentabilidade (%)	71,77%	76,51%	75,51%	76,99%	76,99%							
Viabilidade	Rentável ótimo											
EQUIPAMENTO - 01	Prod. Real.	1ª faixa	2ª faixa	3ª faixa	4ª faixa							
Número de exames	2.814	2.814	2.814	2.814	2.814							
Receita (R\$)	76.439,23	76.439,23	76.439,23	76.439,23	76.439,23							
Custos Variáveis (R\$)	24.445,17	18.650,83	20.520,24	18.593,46	18.593,46							
Margem de Contribuição (R\$)	51.994,07	57.788,40	55.918,99	57.845,78	57.845,78							
Rentabilidade (%)	68,02%	75,60%	73,15%	75,68%	75,68%							
Viabilidade	Rentável ótimo											
EQUIPAMENTO - 02	Prod. Real.	1ª faixa	2ª faixa	3ª faixa	4ª faixa							
Número de exames	1.508	1.508	1.508	1.508	1.508							
Receita (R\$)	36.078,38	36.078,38	36.078,38	36.078,38	36.078,38							
Custos Variáveis (R\$)	9.435,02	8.816,91	8.665,40	8.614,24	8.614,24							
Margem de Contribuição (R\$)	26.643,36	27.261,47	27.412,98	27.464,14	27.464,14							
Rentabilidade (%)	73,85%	75,56%	75,98%	76,12%	76,12%							
Viabilidade	Rentável ótimo											
MANUAIS	Prod. Real.	1ª faixa	2ª faixa	3ª faixa	4ª faixa							
Número de exames	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863							
Receita (R\$)	22.919,22	22.919,22	22.919,22	22.919,22	22.919,22							
Custos Variáveis (R\$)	4.347,54	4.347,54	3.979,27	3.950,26	3.950,26							
Margem de Contribuição (R\$)	18.571,68	18.571,68	18.939,95	18.968,96	18.968,96							
Rentabilidade (%)	81,03%	81,03%	82,64%	82,76%	82,76%							
Viabilidade	Rentável excel.											



O produto “Apoio Inteligente Terceirização Rentável de Exames” não se propõe atender todos os requisitos presentes no processo da terceirização. Seu foco é exclusivamente o econômico. As demais exigências, prazos de entrega e faturamento, qualidade intrínseca, rastreabilidade, atendimento, menu disponível e outras específicas da legislação ou inerentes às situações do ambiente de negócios de cada laboratório, não são contempladas pelo produto.

EQUIPAMENTO - 01

Zero (0) = Produzido Um (1) = Terceirizado
 DASHBOARD P.1 P.2 P.3

Exame	Δ M.C.	1ª Faixa	2ª Faixa	3ª Faixa
BETA HCG QUANTITATIVO	785,98	1	0	0
ESTRADIOL - E2	174,46	1	0	0
FERRITINA	-1.139,90	1	1	1
FERRO	382,97	1	0	0
FSH	-326,70	1	0	1
HIV 1 e 2	-1.911,78	1	1	1
IgE	-308,88	1	0	1
LH	-501,90	1	0	1
PROGESTERONA	-247,90	1	0	1
PROLACTINA	-100,25	1	0	1
PSA LIVRE	-321,87	1	0	1
PSA TOTAL	-1.219,27	1	1	1
T3 - TRIIODOTIRONINA	-535,90	1	0	1
T4L TIROXINA LIVRE	-523,40	1	0	1

CENÁRIOS

	Produção Realizada	1ª Faixa	2ª Faixa	3ª Faixa	4ª Faixa
Número de exames	2.814	2.814	2.814	2.814	2.814
Receita (R\$)	76.439,23	76.439,23	76.439,23	76.439,23	76.439,23
Custos Variáveis (R\$)	24.445,17	18.650,83	20.520,24	18.593,46	18.593,46
Margem de Contribuição (R\$)*	51.994,07	57.788,40	55.918,99	57.845,78	57.845,78
Rentabilidade (%)	68,02%	75,60%	73,15%	75,68%	75,68%
Viabilidade	Rentável ótimo	Rentável ótimo	Rentável ótimo	Rentável ótimo	Rentável ótimo

*Custos da produção

GAP na Margem de Contribuição (R\$): **5.851,71** 1.500,00 0,00%

1ª Faixa



99,02%
5.794,33
Equipamento Desativado



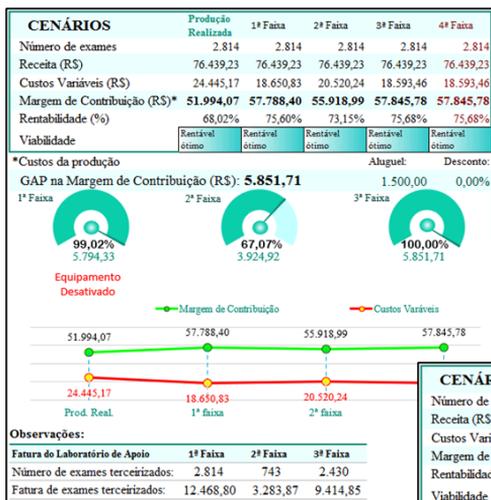
67,07%
3.924,52



100,00%
5.851,71

2-Objetivo: proporcionar aos gestores laboratoriais um método para auxiliar a decisão correta na terceirização de exames, sob o ponto de vista econômico. Este é atingido por meio da comparação das tabelas oferecidas pelos laboratórios de apoio com a eficiência da central de produção de cada laboratório. Uma mesma tabela de apoio pode ser rentável para um determinado laboratório e deficitária para outro. Disto decorre que certos exames não justificam serem terceirizados num determinado momento, contudo, nada assegura que esta situação permaneça, pois as tabelas de apoio mudam, bem como a eficiência da produção própria. A gestão do confronto entre estas variáveis e outras, por exemplo, a liberação da mão de obra, deve ser permanente, pois os impactos nos resultados econômicos podem ser significativos.

A razão da existência do “**Apoio Inteligente–Terceirização Rentável de Exames**” é exatamente auxiliar os gestores laboratoriais neste controle, **que envolve o grande desafio de calcular e monitorar os custos com reagentes, descartáveis específicos, compra e política de uso dos controles e calibradores, consumíveis e manutenções dos equipamentos, perdas com repetições obrigatórias e para confirmação de resultados, perdas com paradas intempestivas na operação de máquinas, perdas com diluições e vencimento de reagentes, perdas para proteção das “probes”, dentre outras.**



É inquestionável a dimensão e a complexidade da tarefa para os gestores, que normalmente dispõem de pouco tempo para gerenciar estes processos, sem contar o desafio matemático de medir e calcular todos os custos destas variáveis.

Fatura do Laboratório de Apoio		1ª Faixa	2ª Faixa	3ª Faixa		
Número de exames terceirizados:		2.916	1.173	3.214		
Fatura de exames terceirizados:		12.903,32	5.261,69	12.002,45		

Exame	Desconto: Tab. Apoio	Receita	Realizado			Terceirizado						
			C.V. (médio)	M. C. (médio)	Rentabilidade	Viabilidade	C.V. (médio)	M. C. (médio)	Rentabilidade	Viabilidade	Δ.M.C.	Apoio
BETA HCG QUANTITATIVO	0,00%	2.803,78	1.274,07	1.529,71	54,56%	Plenível bom	2.040,05	743,73	26,53%	Plenível regular	-75,98	15,91
ESTRADIOL - E2	0,00%	3.331,87	625,05	2.706,82	81,24%	Plenível excel.	799,51	2.532,26	76,00%	Plenível ótimo	-174,46	5,10
FERRITINA	0,00%	8.346,14	3.089,70	5.256,44	62,98%	Plenível ótimo	1.949,80	6.396,34	76,64%	Plenível ótimo	1.139,90	4,35
FERRO	0,00%	799,00	412,04	386,96	48,43%	Plenível bom	795,01	3,99	0,50%	Plenível ruim	-382,97	4,20
FSH	0,00%	3.834,86	1.325,77	2.509,09	65,43%	Plenível ótimo	999,07	2.835,79	73,95%	Plenível ótimo	326,70	3,95
HIV 1 e 2	0,00%	7.100,91	3.184,68	3.916,23	55,15%	Plenível bom	1.272,90	5.828,01	82,07%	Plenível excel.	1.911,78	3,95

Qual a consequência disto? A grande parte deste importante processo (terceirização de exames) é feito de forma intuitiva, quase que amadora, baseada no “sentimento” dos gestores! E, atualmente, com o crescimento do volume de exames terceirizados, a falta de gestão profissional deste processo, pode acarretar perdas consideráveis nos resultados financeiros dos laboratórios. Esta é a razão de existir do produto **“Apoio Inteligente- Terceirização Rentável de Exames”**.

Fatura do Laboratório de Apoio		1ª Faixa	2ª Faixa	3ª Faixa		
Número de exames terceirizados:		2.916	1.173	3.214		
Fatura de exames terceirizados:		12.429,76	5.218,32	11.959,08		

Exame	Desconto: Tab. Apoio	Ticket médio - PV	Realizado			Terceirizado						
			C.V. (médio)	M. C. (médio)	Rentabilidade	Viabilidade	C.V. (médio)	M. C. (médio)	Rentabilidade	Viabilidade	Δ.M.C.	Apoio
BETA HCG QUANTITATIVO	20,00%	9,87	4,49	5,39	54,56%	Plenível bom	5,97	3,91	39,58%	Plenível regular	-1,48	12,73
ESTRADIOL - E2	12,00%	10,16	1,91	8,25	81,24%	Plenível excel.	2,24	7,92	77,93%	Plenível ótimo	-0,34	4,49
FERRITINA	0,00%	9,25	3,43	5,83	62,98%	Plenível ótimo	2,16	7,09	76,64%	Plenível ótimo	1,26	4,35
FERRO	0,00%	1,57	0,81	0,76	48,43%	Plenível bom	1,56	0,01	0,50%	Plenível ruim	-0,75	4,20
FSH	0,00%	8,21	2,84	5,37	65,43%	Plenível ótimo	2,14	6,07	73,95%	Plenível ótimo	0,70	3,95
HIV 1 e 2	6,00%	13,35	5,99	7,36	55,15%	Plenível bom	2,31	11,04	82,08%	Plenível excel.	3,68	3,71

7. SGCC–Sistema de Gestão Custo Certo.

Gestão profissional implantada via consultoria presencial



1-Generalidades: trata-se de um sistema de apoio à decisão científica em laboratórios clínicos, junto ao setor administrativo, nos seus aspectos econômicos e financeiros.

Nossa equipe de consultores tem formação nas áreas de engenharia, administração, farmácia, bioquímica, biologia, e gestão da qualidade.



Humberto Façanha



Vanesa Façanha



Felipe Façanha



Vinícios Prestes

O produto abrange uma consultoria ampla dos processos produtivos do laboratório, que é necessária para a estruturação e implantação do sistema. O cliente recebe um detalhado relatório da sua empresa abrangendo os aspectos econômicos e financeiros, composto por um diagnóstico que identifica os problemas através de comparações dos resultados dos indicadores de desempenho do laboratório em relação às médias e os benchmarks encontrados no segmento nacional das análises clínicas. Ainda, o relatório relaciona as causas prováveis, quantifica perdas, ganhos e gera plano de ações em função das oportunidades de melhorias, inclusive, sugestões técnicas com repercussões econômicas e financeiras. Tudo isto resguardando a visão, missão e princípios do laboratório.

2-Objetivo: proporcionar aos gestores laboratoriais um sistema de gestão profissional na área econômica, que em primeiro plano reduz os custos dos insumos e em segundo plano produz um aumento da receita, aumentando a produtividade financeira, sendo o laboratório contemplado com um ganho adicional significativo na competitividade empresarial e na redução do risco de insolvência. Este sistema de gestão já foi comercializado para multinacionais e laboratórios brasileiros dos mais diversos portes (cinco mil a três milhões de exames por mês).



A economia mensal proporcionada pelo uso do SGCC não depende de investimentos nas ações recomendadas, somente aporte de gestão. Os resultados dependem do porte e da situação de gestão no laboratório, mas todos sempre ganham, o quanto ganham é que varia de um para outro. Na média, o retorno do investimento na consultoria (serviços e produtos), se dá em três a quatro meses, o que certamente é um excelente negócio.

Análise: Nova tabela		Oferta (R\$): 980,00		Múltiplicador dos preços: (usar valores decimais)				
Tabela base: EMPRESAS		Produção (R\$): 975,00		Margem de Contribuição Total (R\$):				
Distribuir oferta		Margem de Contribuição (R\$): 206,16		Margem de Contribuição Final (%):				
Del. tabela		Total dos Custos Adicionais (R\$): 0,00		Nº de exames: 220				
Color tabela				Viabilidade:				
Equipamento/Tecebiado	Exame	Preço	Deter.	M.C.B.	Cont. Var.	M.C. (%)	Viabilidade	Δ M.C.B.S.
INTEGRA 400	ACIDO LACTICO - LACTATO	8,80	20	0,25	8,55	2,89%	Realizado mais	5,09
INTEGRA 400	ACIDO URICO	2,80	20	1,36	1,44	48,49%	Realizado mais	27,15
INTEGRA 400	ALBUMINA	1,63	20	0,00	1,63	-0,35%	Realizado mais	-0,08
INTEGRA 400	AMILASE	5,54	20	0,16	5,38	2,89%	Realizado mais	3,20
INTEGRA 400	BILIRRUBINAS	4,00	20	1,29	2,71	32,35%	Realizado regular	25,88
INTEGRA 400	CALCIO	2,41	20	1,00	1,41	41,34%	Realizado mais	19,93
INTEGRA 400	COLESTEROL HDL	1,85	20	0,05	1,77	2,89%	Realizado mais	1,05
INTEGRA 400	COLESTEROL TOTAL	2,91	20	0,47	2,44	23,52%	Realizado regular	9,47
INTEGRA 400	COLESTEROL TOTAL, FRACOES E TRIGLICÉRIDES	4,07	20	-0,42	4,49	-10,29%	Realizado mais	-8,17
INTEGRA 400	CREATININA	2,80	20	2,03	0,77	72,53%	Realizado demais	40,61
INTEGRA 400	CREATININOFOSFOQUINASE MB - CK MB, ISOENZIMA	8,67	20	2,04	6,63	23,52%	Realizado regular	40,79
INTEGRA 400	CREATININOFOSFOQUINASE TOTAL - CPK	4,20	20	2,07	2,13	49,33%	Realizado mais	41,62

O Sistema de Gestão Custo Certo – SGCC é composto pelos seguintes produtos:

1-Serviços de consultoria que abrange os processos produtivos e de gestão do laboratório.

2-Software de Gestão Custo Certo: Modelo matemático-financeiro para cálculo dos custos, análise da rentabilidade, análise de risco, análise de negócios e da competitividade de laboratórios clínicos. Os **resultados** deste algoritmo são descritos a seguir.

A-Desempenho da produção (Contabilidade analítica):

1. Cálculo dos custos de produção dos exames.
2. Rentabilidade de parâmetros (Exames).
3. Rentabilidade de clientes (Convênios).
4. Rentabilidade de equipamentos.

RENTABILIDADE de: exames, clientes, equipamentos e setores. RENTABILIDADE

CONVÊNIO EXEMPLO

Salvar

SÍNTESE DOS RESULTADOS

Número de exames (n°)	9.960
Produção (R\$)	44.300,69
Preço Médio Ponderado do Exame (R\$)	4,45
Custo Variável Médio Ponderado do Exame (R\$)	2,71
Total dos Custos Variáveis (Custos da produção) (R\$)	27.005,65
Margem Média Ponderada de Contribuição (R\$)	1,74
Margem de Contribuição Total do Cliente (R\$)	17.295,04
Margem de Contribuição Final (%)	39,04%
Viabilidade	Resulta regular

Setores

- BIOQUÍMICA
- HEMATOLOGIA
- IMUNOLOGIA - HORMÔNIOS
- MICROBIOLOGIA
- PARASITOLOGIA
- TERMOLOGIA
- URINAISE

Equipamentos

- Equipamento A
- Equipamento B
- Equipamento C
- Equipamento D
- Equipamento E
- Equipamento F
- Equipamento G
- Equipamento H
- Equipamento I
- Equipamento J

Exames

- 17 BETA ESTRADIOL
- 25-HIDROXIVITAMINA D
- ACIDO DELTA AMINO LEUCINICO
- ACIDO FOLICO
- ACIDO HIPURICO (URINA) FINAL
- ACIDO LACTICO - LACTATO
- ACIDO METIL HEMICO (URINA) FINAL
- ACIDO TRANS TRANS MUICOINICO (U
- ACIDO URICO
- ALBUMINA
- ACID ETIOBIOURINICO
- AMILASE

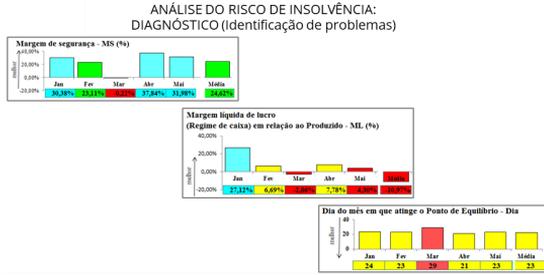
5. Rentabilidade de setores (Áreas).
6. Teste em tempo real de tabelas de preços de exames.
7. Perdas no núcleo da produção.

Convênio: SUS STA CASA
Plano: SUS STA CASA

Equipamento	Ordem	Exames	Preço	Custo Var	M.C. R\$	M.C. %	Viabilidade	Quantidade	Perdas (%)	Custo	Comissao (%)
INTERISA 400	1	ACIDO LACTICO - LACTATO	3,68	8,15	-4,47	-121,39%	Exatidão	397	40,97%	5,25	0,20
INTERISA 400	2	ACIDO URICO	1,85	1,37	0,48	26,00%	Exatidão	8	19,74%	0,68	0,20
INTERISA 400	3	ALBUMINA	0,00	1,51	-1,51		sem preço	0	68,99%	0,59	0,20
INTERISA 400	4	AMILASE	2,25	5,12	-2,87	-127,64%	Exatidão	29	28,83%	3,50	0,20
INTERISA 400	5	BILIRUBINAS	2,81	2,25	0,54	26,69%	Exatidão	57	23,80%	1,42	0,40
INTERISA 400	6	CALCIO	1,85	1,37	0,48	26,00%	Exatidão	123	12,50%	0,69	0,20
INTERISA 400	7	COLESTEROL HDL	3,51	1,90	1,61	45,84%	Exatidão	0	5,68%	1,05	0,20
INTERISA 400	8	COLESTEROL TOTAL	1,85	1,53	0,32	17,41%	Exatidão	3	2,98%	0,92	0,20
INTERISA 400	9	COLESTEROL TOTAL, FRAÇES E TRI	12,38	5,13	7,25	58,57%	Exatidão	2	0,00%	2,97	0,60
INTERISA 400	10	CREATININA	1,85	0,70	1,15	62,39%	Exatidão	726	4,04%	0,16	0,20
INTERISA 400	11	CREATININOFOSFOQUINASE MB - CK-MB	4,12	6,28	-2,16	-52,47%	Exatidão	89	14,86%	4,64	0,20
INTERISA 400	12	CREATININOFOSFOQUINASE TOTAL - CI	3,68	2,09	1,59	43,26%	Exatidão	93	19,17%	1,16	0,20
INTERISA 400	13	DIMERO	0,00	14,56	-14,56		sem preço	0	19,57%	8,43	0,20

B-Desempenho da organização (Contabilidade sintética):

1. Custos fixos, variáveis, receitas, indicadores de desempenho diversos – ID’s e ponto de equilíbrio.
2. Planejamento orçamentário via benchmarking.
3. Análise de negócios.
4. Gestão de riscos.
5. Análise da competitividade empresarial.



C-Implantação e capacitação da equipe:

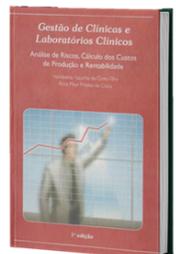
instalação do software nos computadores e treinamento da equipe para a operação (processos de atualização e análise) do sistema de gestão SGCC.



D-Relatório analítico e quantitativo detalhado dos resultados da Consultoria, com oportunidades de melhorias quantificadas e exequíveis sem investimentos.

A proposta ainda inclui os seguintes produtos complementares:

- Livro (Digital) contendo todo o referencial teórico sobre o assunto.
- Manual de operação do Programa Custo Certo.
- Instruções gerais-Programa Custo Certo.
- Folhas de verificação-Coleta de Dados.





Se o gestor do laboratório não souber responder estas questões, ele poderá até estar lucrando bem, entretanto, ainda assim, não controlará de forma adequada a empresa.

- 1-** A lucratividade do seu laboratório é maior ou menor do que a do concorrente?
- 2-** Qual o nível de competitividade do laboratório comparado com a concorrência?
- 3-** E o risco de insolvência é maior ou menor do que a concorrência?
- 4-** Os clientes do laboratório pagam mais ou menos pelos os exames do que na concorrência?
- 5-** Qual o valor dos exames na concorrência?
- 6-** A política de precificação dos exames está correta? Não está conduzindo à falência do laboratório? Ou quem sabe, à perda de mercado?
- 7-** Não será a hora de vender o laboratório? E, neste caso, quanto vale o negócio? Quais as alternativas para continuar a operação?
- 8-** O laboratório produz mais barato do que a concorrência? O quanto mais barato?
- 9-** Qual o valor de quem produz mais barato? É possível produzir por este valor?
- 10-** É melhor produzir ou terceirizar mais?
- 11-** Quantos dias por mês produzem os lucros do laboratório?
- 12-** O volume de exames produzidos é adequado à capacidade instalada para recepcionar, coletar, produzir, entregar e faturar?
- 13-** O laboratório tem mais ou menos empregados que a concorrência?
- 14-** Eles ganham mais ou menos que na concorrência?

- 15-** O laboratório paga mais ou menos aluguel que a concorrência?
- 16-** Gasta mais com água, energia elétrica e comunicações do que a concorrência? E, qual o valor gasto a mais ou a menos?
- 17-** Gasta mais com marketing, material de uso comum e serviços de terceiros do que a concorrência? E, quanto gasta a mais ou a menos?
- 18-** Gasta mais com investimentos e capital de giro do que a concorrência? E, quanto gasta a mais ou a menos?
- 19-** Gasta a mais com reagentes, controles e calibradores do que a concorrência? E, quanto gasta a mais ou a menos?
- 20-** Gasta a mais com descartáveis, manutenção de equipamentos e material de escritório do que a concorrência? E, quanto gasta a mais ou a menos?
- 21-** Gasta a mais com laboratórios de apoio do que a concorrência? E, quanto gasta a mais ou a menos?
- 22-** Paga mais impostos do que a concorrência? E, quanto paga a mais ou a menos?
- 23-** Em que processos devem ser alocados os recursos físicos, financeiros e humanos para atingir metas desejadas?
- 24-** Quais serão as margens de lucro e as rentabilidades do negócio para os mais diversos cenários de vendas?
- 25-** Qual o ponto de equilíbrio do laboratório?
- 26-** Em caso de expansão do laboratório ou ainda, da abertura de um novo negócio, que lucro esperar?
- 27-** Qual a forma e momento de mudar a operação do negócio?
- 28-** Quais as causas dos problemas econômicos do laboratório?
- 29-** Que ações corretivas e preventivas devem ser tomadas?

- 30-** Qual a repercussão no lucro do laboratório?
- 31-** Os custos fixos são controlados de forma eficiente?
- 32-** Os insumos para a produção dos exames são gerenciados de forma eficiente?
- 33-** São mensurados e comparados com a concorrência os índices de eficiência gerenciais?
- 34-** Qual a posição do laboratório no Ranking Nacional da Competência Gerencial?
- 35-** O planejamento estratégico do laboratório é estabelecido com base nos resultados da concorrência, assegurando desta forma que a organização seja competitiva e com baixo risco de insolvência?

O PROGELAB responde todas estas questões!

Finalmente, recomendamos que se busquem informações sobre o nosso trabalho junto aos clientes, pois são eles, em última análise, que têm autoridade para isto.

Humberto Façanha
Diretor da Unidos Consultoria e Treinamento

51-99841-5153 

humberto@unidosconsultoria.com.br

www.unidosconsultoria.com.br

Skype: Humberto Façanha

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

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.