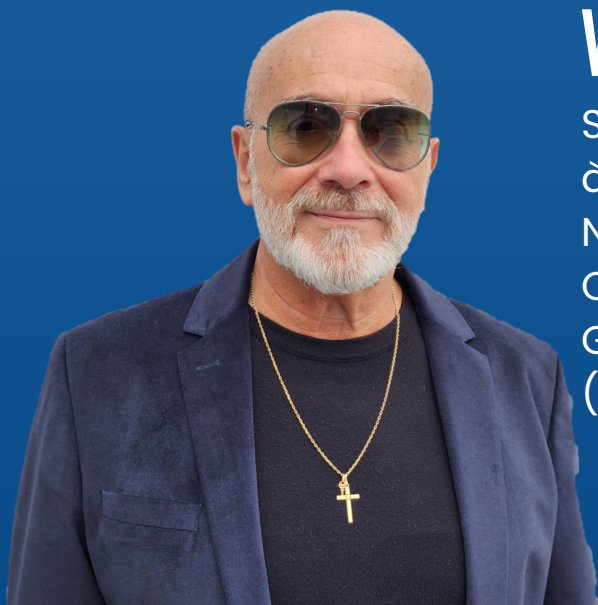


COLEÇÃO

GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

VOLUME 20

Sistema de Apoio
à Decisão–Ranking
Nacional da
Competência
Gerencial
(SAD–RNCG)



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

Editoração: Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da

Sistema de apoio à decisão-ranking nacional da competência gerencial (SAD-RNCG) [livro eletrônico] / 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 ; 20)

PDF

Bibliografia.



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

25-264233

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

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 20:

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

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



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 20



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



Volume 19:
**PROGELAB – 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 Estratégica–BSC. O Planejamento Estratégico, que contém o PROGELAB, por sua vez, situa-se no pilar do “Método/Software” do SIG. Passo seguinte apresentamos o Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial–PROGELAB. Neste eBook iremos estudar um dos principais produtos de TI do PROGELAB. Trata-se do Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG).

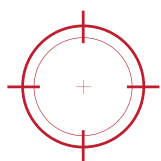
A repercussão da pandemia da COVID-19 no mercado das análises clínicas, que no seu pior momento (creio que no mês de abril), causou uma queda na produção (demanda de exames), portanto, da receita, em valores desde 80% até mesmo ao fechamento temporário de laboratórios, tornou imperiosa uma solução para a recuperação econômica destas empresas. A Unidos Consultoria e Treinamento já dispõe desta solução testada e aprovada em dezenas de laboratórios de todas as regiões do País, dos mais diversos portes. Trata-se de uma ferramenta inédita de TI que proporciona aos gestores laboratoriais inestimável apoio científico às decisões administrativas (econômicas). Ela apresenta o **RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL!** Sem similares até hoje, pelo que pesquisamos, no mundo.

SISTEMA DE BENCHMARKING



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. Com esta finalidade, desenvolvemos o **SISTEMA DE APOIO À DECISÃO-RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL (SAD-RNCG)**, fundamentado em sólido banco de dados e um modelo analítico, contemplando de forma ampla a realidade dos laboratórios clínicos. O sistema gera informações vitais para o sucesso destas empresas, mediante inúmeras alternativas quantificadas de alocação dos recursos físicos, financeiros e humanos, para a obtenção dos melhores resultados organizacionais. Trata-se de SUPORTE CIENTÍFICO ÀS DECISÕES dos gestores laboratoriais.



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 visando aumentar os lucros, a competitividade e reduzir o risco de insolvência dos laboratórios.

PRODUTOS

1- DIAGNÓSTICO ➡ Mensura: ➡ **COMPETITIVIDADE**
Identificação de problemas **RISCO DE INSOLVÊNCIA**

2- ANÁLISE ➡ Pesquisa: ➡ Motivo dos
Identificação das Causas problemas

3- SOLUÇÕES ➡ Produz: ➡ Informações para a melhoria
Identificação de ações contínua dos processos
corretivas e preventivas

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 COLABORAÇÃO com âmbito nacional.

Análise das causas prováveis dos problemas identificados, também via processo de benchmarking competitivo e de colaboração com âmbito nacional, que estabelece valores referenciais (metas) de laboratórios do Brasil, para todos os indicadores de desempenho (ID's).

Informações para soluções dos problemas, geradas por meio de dezenas de análises qualitativas e quantitativas.

Generalidades:

A base do sucesso do SISTEMA DE APOIO À DECISÃO-RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL (SAD-RNCG) 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 dezenas de 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 sistema transformam este turbilhão de dados em informações rápidas e úteis para a tomada de decisão dos gestores laboratoriais.

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.

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

15



O produto Sistema de Apoio à Decisão-Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG) 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:

Indicadores de desempenho-Drivers-itens de verificação

Indicadores custos fixos (17)



Indicadores de desempenho-Diversos itens de verificação

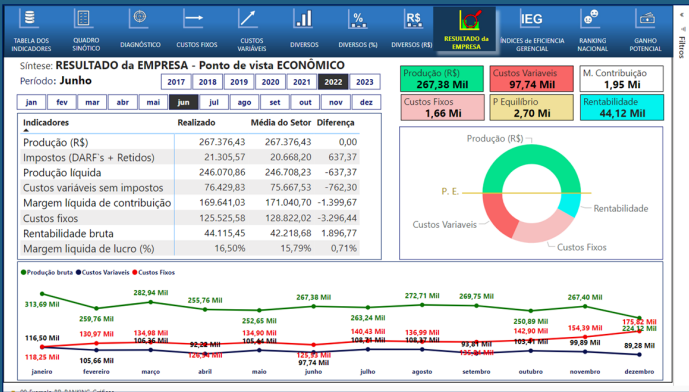
Indicadores custos variáveis (8)



Indicadores Diversos



Ticket médio; grau de alavancagem operacional; produtividade dos colaboradores; produtividade dos custos fixos; 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.



Um grande diferencial do produto é o “Relatório de Gestão” gerado automaticamente pelo sistema, com uma análise dos ID’s, de forma sintética, detalhada, mensurada, comparada e criticada!



2- ANÁLISE DE CAUSAS – SOLUÇÕES (AÇÕES CORRETIVAS e PREVENTIVAS)						
2.1- Indicadores de desempenho - Drivers - Itens de verificação						
A) VALOR CONSUMIDO - INPUTS - CUSTOS FIXOS						
Energia elétrica	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
ΔR\$ (Realizado X média)	-1.922,93	-2.385,45	-650,77	318,49	-100,64	-791,65
Δ% (Realizado X média)	57,35%	78,54%	23,21%	19,98%	5,06%	28,33%
Diagnóstico:	Δ Acumulado do ano (R\$):					-5.532,95
Em relação a média (%): 35,53% MENOR que a média (MELHOR).						

Com base neste relatório, os gestores laboratoriais não têm nenhuma dificuldade em decidir, a não ser tomar as ações corretivas e preventivas identificadas. 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.

Levantamento dos dados: Formulário de pesquisa

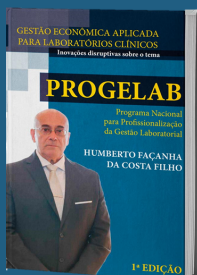
Levantamento dos dados: Formulário de pesquisa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO LABORATÓRIO DE ANÁLISE CLÍNICAS	
O monitoramento do desempenho do seu laboratório usando indicadores de benchmarking.	
Nome do laboratório	
Número de exames realizados no mês?	
Número de colaboradores e sócios com pro labore?	
Custo com Folha de pagamento	
Salários, Insalubridade, Adicional noturno, sobreaviso, horas extras, diário tereno, férias, vale transporte, rescisões e antecipações.	
Custo com Lati sociais	
INSS empresa, PIS/PASEP, SENAC, RDC, INCR, Sal. Educação, Risco acidente, FGTS.	
Custo com Aluguel e Condomínio	
Aluguel, IPTU, Condomínio, chamadas extras.	
Custos com Investimentos	
Cabele e mobiliário em geral, equipamentos de informática, condicionadores de ar, bebedouros e refrigeradores.	
Custos com Reagentes e Material descartável	
Todos os reagentes utilizados na produção. Porções de eluente, testing, amortização/depreciação de ex. Da produção.	
Preços comerciais de floro e urina, tubo em geral, seringas, agulhas, pontetes, placas de Petry, meios de transporte e de semeadura, bandagens, gaze, algodão, lâminas, lâminhas, tampas para tubos, cones, aventais, luvas, máscaras, recipientes para lixo contaminado, canais de isopor, gelo seco, papel toalha.	
Custos com Laboratórios de apoio	
Gasto com todos os exames terceirizados.	
Custo com Manutenção de equipamentos	
Realizados em equipamentos da produção.	
Faturamento bruto:	
Representa o volume financeiro, parte da produção, que é cobrado dos clientes via nota fiscal/fatura para recebimento posterior, normalmente em 30/45 dias.	
Enviar	
Nunca forneça sua senha. Não forneça informações pessoais para quem em quem você não confia.	

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!**

RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL

O que é em síntese?

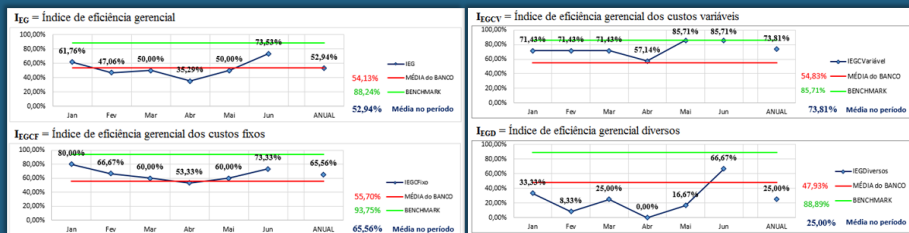


O RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL (RNCG) é um produto exclusivo do Sistema de Apoio à Decisão (SAD), ferramenta de TI integrante do PROGELAB (Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial). Este ranking de laboratórios brasileiros classifica os cem (100) primeiros colocados 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**.



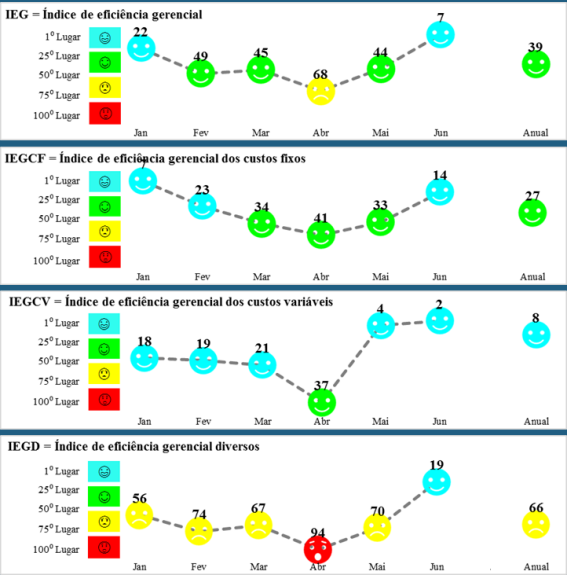
ATENÇÃO: nenhum laboratório conhece a posição dos outros participantes do certame. A classificação individual no Ranking Nacional da Competência Gerencial (RNCG) *é absolutamente confidencial e particular*. Não é de conhecimento público! Serve exclusivamente para o importante propósito (objetivo) de 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*. Boa competição a todos e que sejam vitoriosos!

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, contudo, 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!

RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL

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.

RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL





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

51-9841-5153



humberto@unidosconsultoria.com.br

www.unidosconsultoria.com.br

Skype: Humberto Façanha

CONCLUSÃO

Pelo exposto, fica claro que atualmente não basta simplesmente se formar e abrir um novo laboratório. Não existe mais espaço para a aventura, para o amadorismo na gestão destes negócios. Há sim, a imperiosa necessidade de gestões profissionais nos laboratórios. Se não formos competitivos, não sobreviveremos como empreendedores! É neste contexto que se insere a proposta desta Coleção: uma pequena colaboração para ajudar os gestores laboratoriais enfrentarem este grande desafio presente e futuro, não só da sobrevivência, mas de tornarem suas organizações competitivas e rentáveis! Esta é a nossa seara. No próximo eBook da Coleção, apresentaremos um artigo científico de nossa autoria intitulado “Qualimetria da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil”, que avalia, metrifica a situação da gestão econômica destas empresas em várias regiões do País. A Unidos Consultoria e Treinamento desenvolveu o Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial–PROGELAB, composto pelos segmentos de “CAPACITAÇÃO” e de “GESTÃO APLICADA”.

CONCLUSÃO

Nestes são disponibilizados diversos cursos bem como vários produtos de tecnologia da informação, dentre os quais, destacamos o Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG). Nunca o apoio às decisões foi tão simples, completo, científico e acessível: identificação de problemas (diagnóstico) e análise de causas, proporcionando a visualização das ações corretivas e preventivas (soluções). Finalmente, este sistema contempla algo único em termos de gestão econômica para laboratórios, inédito mesmo mundialmente: o RANKING NACIONAL DA COMPETÊNCIA GERENCIAL! Tudo implantado à distância, via internet, acessível aos laboratórios de pequeno e médio porte. A utilização de um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) decorre, fundamentalmente, da competição cada vez maior entre as organizações, bem como da necessidade de obter de forma rápida, informações cruciais para o processo decisório. Um SAD é responsável por captar e elaborar informações contidas em uma base de dados, transformando-os em vantagem competitiva, para decidir de forma inteligente.

CONTATO

Humberto Façanha da Costa Filho – Autor

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