COLEÇÃO

# GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS

## VOLUME 21

Qualimetria da Gestão Econômica em Laboratórios Clínicos no Brasil

Autor: Humberto Façanha da Costa Filho
Coautor: Paulo Vinício Estivalett Prestes

Ano - 2024

02

**Título original em português:**

Coleção Gestão Econômica de Vanguarda para Laboratórios Clínicos

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

**Editoração:** Paulo Vinício Estivalett Prestes

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

Costa Filho, Humberto Façanha da
Qualimetria da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil [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 laborátorios clínicos ; 21)
PDF
Bibliografia.

ISBN: 978-65-01-41366-2

CBL

9 786501 413662

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.

25-264227 CDD-658.562

**Índice para o catálogo sistemático:**

1. Laboratórios : Controle de qualidade : Administração 658.562
Aline Graziele 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 21:

# Qualimetria da Gestão Econômica em Laboratórios Clínicos no Brasil

# 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

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:
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

Concluímos 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. Imediatamente estudamos um dos principais produtos de TI do PROGELAB. Trata-se do Sistema de Apoio à Decisão–Ranking Nacional da Competência Gerencial (SAD-RNCG). O presente eBook encerra a Coleção GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS, com um assunto raramente abordado na área das análises clínicas, que é a quantificação da qualidade da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil. Nada mais pertinente para o tema da coleção, do que exatamente uma avaliação lato sensu da situação da gestão econômica de laboratórios clínicos no País.

# Qualimetria da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil

# Economic management qualimetry in clinical laboratories in Brazil

HUMBERTO FAÇANHA DA COSTA FILHO 1– AUTOR
Paulo Vinício Estivalett Prestes 2– Coautor

**RESUMO**–O objetivo do estudo é medir a qualidade da gestão econômica (identificação, quantificação, diagnóstico das deficiências e plano de ações) em laboratórios clínicos no País. A perda na qualidade da gestão implica na redução da produtividade, competitividade e aumento no risco de insolvência. Normalmente os gestores laboratoriais se envolvem mais com as questões técnicas, em função da formação acadêmica, contudo, ao se tornarem gestores ou empresários, surge a necessidade imperiosa de conhecer os fundamentos da ciência econômica para a tomada de decisões profissionais com eficiência. O estudo é composto por vinte e quatro laboratórios localizados em onze Estados da Federação e quatro regiões. Resultados: a "Qualidade média da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil", no estudo representado pela letra "Q", evidenciou o valor de -36,88%. O melhor resultado obtido foi de -4,71% (benchmark) e o pior resultado -79,71%. O valor de -36,88% significam que em média, os gestores laboratoriais percebem que a qualidade da gestão econômica dos seus laboratórios está 36,88% aquém do esperado. Portanto, em síntese, isto mostra uma oportunidade de melhoria potencial nos resultados operacionais, de mais de um terço dos seus valores atuais, somente com aporte de gestão econômica, sem exigência de novos investimentos. O estudo identificou a existência de problema, materializado por: carência significativa de gestão econômica profissional nos laboratórios clínicos.

**PALAVRAS-CHAVE**–Laboratório. Gestão econômica. Qualidade. Qualimetria.

**SUMMARY**-The aim of this study is to measure the quality of economic management (identification, quantification, diagnosis of deficiencies and action plan) in clinical laboratories in the country. The loss in management quality implies a reduction in productivity, competitiveness, and an increase in the risk of insolvency. Usually, laboratory managers become more involved with technical issues, due to academic training, however, when becoming managers or entrepreneurs, the imperative need arises to know the fundamentals of economic science for making professional decisions efficiently. The study consists of twenty-four laboratories located in eleven States of the Federation and four regions. Results: the "Average quality of economic management in clinical laboratories in Brazil", in the study represented by the letter "Q", showed the value of -36.88%. The best result was – 4.71% (benchmark) and the worst result – 79.71%. The value of – 36.88% means that on average, laboratory managers realize that the quality of the economic management of their laboratories is 36.88% lower than expected. Therefore, in summary, this shows an opportunity for potential improvement in operating results, of more than a third of its current values, only with the contribution of economic management, without requiring new investments. The study identified the existence of a problem, materialized by significant lack of professional economic management in clinical laboratories.

**KEYWORDS-**Laboratory. Economic management. Quality. Qualimetry.

1 MSc em Administração–UFRGS, Engenheiro Eletricista–UFSM e Engenheiro de Segurança do Trabalho–UPF.
2 Gestor Financeiro–Universidade Anhanguera Passo Fundo

# INTRODUÇÃO

A qualidade em serviços atualmente é considerada como um dos mais relevantes diferenciais competitivos do ambiente de negócios na área das análises clínicas[1]. A gestão econômica dos laboratórios é um serviço prestado internamente para a organização, pois impacta diretamente na competitividade e no risco de insolvência. Então, se serviços com qualidade são importantes para o cliente externo, não deixarão de ser para os clientes internos, neste caso, em última análise, o próprio laboratório clínico. Seu método de gestão econômica irá definir o futuro: perene ou com alto risco de insolvência. Portanto, faz todo o sentido um estudo para metrificar a situação da gestão econômica em laboratórios do Brasil, com o objetivo de identificar se a causa fundamental dos elevados riscos de insolvência já quantificados[2], não se origina em deficiências na gestão econômica dessas empresas. Os laboratórios são do ponto de vista de seus proprietários, em essência, uma alternativa de investimento de risco[3], portanto, avaliar o maior risco que é o da insolvência constitui, no mínimo, uma atitude preventiva fundamental para não só preservar o valor investido, como para buscar o devido retorno esperado[4]. A avaliação do risco faz parte do método de gestão econômica adotado pelos laboratórios, donde se conclui que a metrificação (identificação, quantificação, diagnóstico das deficiências e plano de ações) desta é de suma importância para a estimativa das perspectivas futuras das organizações.

# INTRODUÇÃO

A qualimetria da gestão econômica auxilia os gestores das organizações a tomarem decisões com maior nível de informações qualificadas, aprimorando as vantagens estratégicas[5]. A identificação das causas raízes que podem levar a insolvência devem proporcionar aos executivos os fundamentos para estabelecer um plano de ações visando o controle do risco[6]. Mas só um plano não resolve, é necessário implantar e monitorar os resultados, corrigindo eventuais desvios. O objetivo final está acima da luta pela sobrevivência da empresa, a meta é torná-la mais competitiva, assegurando lucratividade para os acionistas. A perda para os laboratórios significa prejuízo, lucro menor ou redução de ativos. As variáveis produção/vendas, receitas e custos são determinantes para estabelecer o risco de insolvência[7], sendo fundamental estarem presentes na qualimetria da gestão econômica. Neste estudo, que envolveu laboratórios de diversas regiões do País, foi utilizada uma ferramenta basilar para viabilizar a pesquisa. Esta ferramenta, a **Escala Qualigest**, por nós desenvolvida, correlaciona em uma matriz aquilo que convencionamos chamar 7 "Dimensões da qualidade" englobando variáveis da produção/vendas, receitas, custos fixos e marginais, adequação das instalações frente à demanda, competitividade empresarial e risco de insolvência, com um conjunto de "46 Declarações".

# INTRODUÇÃO

Estas declarações são em última análise, asserções integrantes de um questionário padrão que foi respondido pelos gestores e proprietários dos laboratórios integrantes da amostra do estudo. Isto permite a padronização da coleta de dados, tornando os resultados comparáveis entre si. As variáveis produção/vendas, receitas, custos e margem operacional são informações chaves em simulações utilizadas para examinar os efeitos de riscos contínuos[5], e foram empregadas no presente estudo, através dos conceitos contidos nos indicadores de desempenho que constituem o critério para avaliar o risco de insolvência e a competitividade, fatores fundamentais em qualquer estudo de qualimetria da gestão econômica. Os cálculos destes indicadores levam em conta as seguintes variáveis: número de exames realizados, valor/preço dos exames, produção, receitas à vista e faturada, custos fixos e variáveis, inadimplência e receita recebida[8]. Portanto, o critério estabelecido para avaliar qualidade da gestão econômica de laboratórios clínicos através deste conjunto de indicadores, tem a capacidade de atingir diversas dimensões do negócio dos laboratórios clínicos, quais sejam: volume do mercado (número de exames), qualidade do mercado (valor/preço dos exames), ineficiência do parque produtivo (custo unitário variável–marginal dos exames), controle dos custos fixos (produtividade ou ineficiência dos custos fixos) e relação receita produzida x receita recebida (inadimplência, glosas, eficiência do faturamento e prazo médio)[9].

## INTRODUÇÃO

Concluindo, considerando o conjunto do elenco de variáveis levadas em conta, bem como a padronização do método da pesquisa e o tamanho da amostra, estes fatores devem assegurar a possível acuracidade inerente a esse tipo de estudo, contudo, respeitando as limitações inerentes ao método. Esta pesquisa pode ser classificada como não-experimental, ex-post facto, KERLINGER (1980:130) que cita: "... na qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente"[10]. Uma segunda classificação é de pesquisa quantitativo-descritiva, subtipo estudo de relação de variáveis, enfoque de TRIPODI et alii (1981:38) os quais explicitam: "Com respeito aos métodos empíricos empregados, os estudos quantitativo-descritivos diferem dos estudos experimentais na medida em que não usam escolha aleatória para designar sujeitos aos grupos experimental e de controle. Além disso, eles não empregam a manipulação experimental de variáveis independentes." (1981:40) "O investigador colhe sistematicamente informações sobre uma variedade de variáveis, as quais são suficientemente definidas para que possam ser medidas"[11]. Esta classificação adapta-se ao presente estudo, na medida em que serão trabalhados dados existentes, os quais vinculam-se às variáveis definidas por indicadores de desempenho devidamente relacionados a competitividade e ao risco de insolvência, tornando válidas as conclusões sobre a qualimetria da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil. Esta é a essência do propósito deste artigo.

## MATERIAL E MÉTODOS

As atividades de pesquisa foram desenvolvidas em laboratórios de análises clínicas totalizando vinte e quatro eventos. Estes laboratórios estão localizados e distribuídos no País da seguinte forma: Região Sudeste com 62%; Região Nordeste com 17%; Região Centro-Oeste com 13% e Região Sul com 8%. A distribuição por Estado ocorre desta maneira: Minas Gerais com 9; São Paulo com 3; Espírito Santo com 3; Rio Grande do Sul com 2 e Bahia, Ceará, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Mato Grosso e Goiás todos com 1. Em cada laboratório foi utilizada uma ferramenta que permite a padronização da coleta de dados e a comparação dos resultados das variáveis integrantes do estudo, monitoradas por indicadores de desempenho. As variáveis são subjacentes às declarações (asserções) que compõem a ferramenta usada para coletar os dados. Esta é um questionário integrado por **46 declarações distribuídas em 7 da gestão econômica em laboratórios clínicos, que são: 1-Qualidade da receita–situação econômica. 2-Qualidade da receita–situação financeira. 3-Adequação do volume da receita. 4-Adequação dos custos fixos. 5-Adequação dos custos variáveis. 6-Rentabilidade da produção. 7-Estratégica. Competitividade e risco de insolvência.** A ferramenta que permite a coleta padronizada dos dados usa uma escala tipo Linkert de sete pontos. Desenvolvemos um método para a metrificação da qualidade da gestão econômica em laboratórios clínicos.

## MATERIAL E MÉTODOS

Criamos a **Escala Qualigest** que possibilita avaliar a discrepância entre os valores máximos teóricos possíveis de qualidade da gestão econômica e os valores percebidos pelos gestores laboratoriais. **Quanto menor for a discrepância entre esses valores, maior será a qualidade percebida da gestão econômica e maior será a competitividade dos laboratórios, com menores riscos de insolvência**. A "Percepção" é o processo em que os gestores laboratoriais selecionam, organizam e interpretam as informações para formar uma imagem (avaliação–nota–grau) da qualidade dos sistemas de gestão econômica dos seus laboratórios. Em síntese, os valores da qualidade da gestão econômica são determinados pelas respostas dos gestores laboratoriais ao longo de uma escala tipo Linkert de sete pontos, para as 46 declarações componentes da Escala Qualigest.

Algebricamente:

$$Q_x = [\sum_{i=1}^{46}(Pi - 100\%)] / 46$$

Onde:

- "**Qx**" representa a qualidade da gestão econômica percebida pelos gestores dos "n" laboratórios, calculada por laboratório da amostra.
- "**Pi**" representa a percepção dos gestores laboratoriais em relação ao item "i" da Escala Qualigest.
- "**100%**" representa o valor teórico máximo possível da qualidade econômica em laboratórios.

Para avaliar o **escore geral da qualidade da gestão econômica em laboratórios clínicos** no Brasil, utilizamos a média aritmética de todos os "n" laboratórios participantes da amostra.

## MATERIAL E MÉTODOS

Algebricamente:

$$Q = (\sum_{x=1}^{n} Qx) / n$$

Onde:

- "Q" representa a "Qualidade média da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil".
- "Qx" representa a qualidade da gestão econômica percebida em cada laboratório participante da amostra.
- "n" representa o número de laboratórios participantes da amostra.

A existência de resultado negativo na avaliação da qualidade da gestão econômica é identificada na Escala Qualigest em função de que a percepção dos gestores nem sempre é 100% daquilo que é desejado, ou seja, o máximo possível. Isto implica na mensuração e identificação precisa de onde ocorre determinada situação não desejada. A quantificação de forma abrangente é obtida pelo próprio instrumento. Um maior aumento da precisão seja na quantificação ou na localização das deficiências, bem como das ações corretivas e preventivas, somente é possível mediante análise mais aprofundada de cada participante da amostra, utilizando as devidas ferramentas de tecnologia da informação, tais como as encontradas no PROGELAB–Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial[1]. Independente disto, **a Escala Qualigest viabiliza, segundo a percepção dos próprios gestores laboratoriais, avaliar o nível da qualidade da gestão econômica nos laboratórios, permitindo identificar deficiências**, por definição do próprio instrumento, onde essas deficiências são classificadas em função das suas origens conforme as 7 dimensões da qualidade. A etapa seguinte, uma vez identificadas as deficiências na gestão econômica, é a **elaboração do plano de ações corretivas e preventivas**, fechando o ciclo PDCA de gestão.

## A Escala Qualigest

Para atingirmos o propósito do estudo, utilizamos a ideia fundamental do "Modelo dos Hiatos"12 e desenvolvemos a Escala Qualigest, cuja base é uma escala tipo Linkert de sete pontos, com extremos legendados de "Discordo plenamente" (Posição 1) e "Concordo plenamente" (Posição 7). As demais posições intermediárias são:

2. Discordo
3. Discordo parcialmente
4. Nem concordo/Nem discordo
5. Concordo parcialmente
6. Concordo

A essência inovadora da Escala Qualigest está na matriz que relaciona "Dimensões x Declarações". Criamos "7 Dimensões" e "46 Declarações" correlacionadas entre si, que possibilitam a qualimetria (metrificação da qualidade) da gestão econômica de laboratórios clínicos, viabilizando sua identificação, quantificação, diagnóstico das deficiências e plano de ações. A matriz "Dimensão x Declaração" emerge dos conceitos de qualidade e de gestão econômica. Após vinte anos trabalhando, observando e desenvolvendo produtos nesta área para laboratórios de todas as regiões do País, podemos perceber as nuances das relações existentes entre as diversas variáveis presentes na gestão econômica dos laboratórios clínicos. Pesquisamos e desenvolvemos diversos produtos já testados na prática1 que consolidaram as premissas apoiadoras das correlações entre variáveis, fundamento da matriz "Dimensão x Declaração".

## A Escala Qualigest

**Relação entre as dimensões (da qualidade da gestão econômica) e as declarações**

**DIMENSÃO 1 ➡ QUALIDADE DA RECEITA**
**Situação econômica**
Indicador: Valor médio dos exames (Ticket médio)

**DECLARAÇÕES:**
1- O laboratório precifica os seus exames de forma correta sob o ponto de vista econômico, visando assegurar a devida rentabilidade sem perda de mercado.
2- O laboratório conhece os valores dos exames praticados pela concorrência.
3- O laboratório sabe avaliar se os exames vendidos são competitivos no seu mercado de atuação.

**DIMENSÃO 2 ➡ QUALIDADE DA RECEITA**
**Situação financeira**
Indicadores: Diferença entre o produzido e o efetivamente recebido; Inadimplência; Receita à vista

**DECLARAÇÕES:**
4- O percentual da receita recebida à vista pelo laboratório é satisfatório, comparado com a concorrência.
5- O valor da inadimplência dos convênios para com o laboratório é aceitável se comparado com a concorrência.

## A Escala Qualigest

**DIMENSÃO 3 ➡ ADEQUAÇÃO DO VOLUME DA RECEITA**

Indicadores: GAO–Grau de alavancagem operacional; Produtividade dos colaboradores; Produtividade dos custos fixos; Ponto de equilíbrio; Custo final total com mão de obra própria; Eficiência do modo de produzir.

**DECLARAÇÕES:**

**6-** O laboratório avalia quantitativamente se a capacidade instalada para recepcionar, coletar, produzir, entregar e faturar é adequada a demanda dos exames.

**7-** Comparado com a concorrência, o efetivo de recursos humanos é adequado ao porte do laboratório.

**8-** O laboratório avalia se a remuneração da equipe é pertinente a praticada pela concorrência.

**9-** O laboratório controla de forma eficiente os seus custos fixos, comparando com a concorrência.

**10-** O laboratório calcula sistematicamente quantos dias por mês produzem os lucros.

**11-** O laboratório projeta as margens de lucro e as rentabilidades para diversos cenários de vendas.

**12-** O laboratório calcula sistematicamente o Ponto de Equilíbrio.

**13-** O laboratório, em caso de expansão ou abertura de novos negócios, sabe como calcular os lucros esperados.

**14-** O custo específico da mão de obra própria do laboratório, comparado com o da concorrência é compatível com os de mesmo porte.

**15-** O laboratório calcula o custo de produção dos exames para assegurar que sejam compatíveis com o seu porte.

## A Escala Qualigest

**DECLARAÇÕES:**

**16-** O laboratório controla o custo de produção dos exames para assegurar que seja menor do que o da concorrência.

**17-** O laboratório terceiriza exames mediante avaliação econômica e financeira da relação custo x benefício, quantificando os ganhos.

**DIMENSÃO 4 ➡ ADEQUAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS**

Indicadores: todos os integrantes dos custos fixos de um laboratório.

**DECLARAÇÕES:**

**18-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com aluguel está adequado ao seu porte.

**19-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com água, energia elétrica e comunicações, está adequado ao seu porte.

**20-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com marketing, material de uso comum e serviços de terceiros, está adequado ao seu porte.

**21-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com investimentos e capital de giro, está adequado ao seu porte.

**DIMENSÃO 5 ➡ ADEQUAÇÃO DOS CUSTOS VARIÁVEIS**

Indicadores: todos os integrantes dos custos variáveis de um laboratório.

**DECLARAÇÕES:**

**22-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com reagentes, controles e calibradores, está adequado ao seu porte.

**23-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com descartáveis, manutenção de equipamentos e material de escritório, está adequado ao seu porte.

## A Escala Qualigest

**DECLARAÇÕES:**

**24-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com laboratórios de apoio está adequado ao seu porte.

**25-** O laboratório, se comparando com a concorrência, avalia se o que gasta com impostos está adequado ao seu porte.

**DIMENSÃO 6 ➡ RENTABILIDADE DA PRODUÇÃO (PARQUE PRODUTIVO)**

Indicadores: os de custos variáveis associados aos perfis de demanda dos clientes junto aos equipamentos e setores (Áreas) de um laboratório.

**DECLARAÇÕES:**

**26-** O laboratório calcula o custo de produção dos exames mais vendidos e avalia sua competitividade se comparando com a concorrência.

**27-** O laboratório calcula a rentabilidade dos exames para os principais convênios.

**28-** O laboratório calcula a rentabilidade dos equipamentos e setores (áreas) para os principais convênios.

**29-** O laboratório calcula a viabilidade dos principais convênios em função das suas rentabilidades.

**30-** O laboratório determina limites mínimos para os valores globais que podem ser aceitos em negociações, para não colocar em risco a operação do negócio.

**31-** O laboratório identifica quais exames dos convênios devem ser negociados.

## A Escala Qualigest

**DECLARAÇÕES:**

**32-** O laboratório identifica os valores mínimos individuais para os exames, adequados para cada negociação específica.
**33-** O laboratório identifica o nível máximo de desconto que pode ser concedido por exame e convênio.
**34-** O laboratório calcula com base na ciência econômica, os exames que devem ser terceirizados para obter a máxima rentabilidade.

**DIMENSÃO 7 ➡ ESTRATÉGICA. COMPETITIVIDADE E RISCO DE INSOLVÊNCIA**

Indicadores: Margem de segurança (%); Margem líquida de lucro em relação ao produzido (%); Dia do mês em que atinge o ponto de equilíbrio; Razão operacional (%).

**DECLARAÇÕES:**

**35-** O laboratório avalia sua lucratividade com base na concorrência.
**36-** O laboratório avalia sua competitividade com base na concorrência.
**37-** O laboratório avalia seu risco de insolvência com base na concorrência.
**38-** O laboratório identifica de forma sistemática os problemas econômicos e financeiros, bem como suas causas.
**39-** O laboratório implementa de forma sistemática ações corretivas e preventivas para sanar e prevenir problemas econômicos e financeiros.
**40-** O laboratório analisa de forma sistemática, as repercussões nos lucros causadas por problemas econômicos e financeiros.

## A Escala Qualigest

**DECLARAÇÕES:**

**41-** O laboratório avalia a correta alocação dos recursos físicos, financeiros e humanos para atingir metas desejadas.

**42-** O laboratório estabelece seu planejamento estratégico com base nos resultados da concorrência, assegurando desta forma, que a organização seja competitiva e com baixo risco de insolvência.

**43-** O laboratório mensura e compara com a concorrência seus índices de eficiência gerencial.

**44-** O laboratório participa de ranking de competência gerencial.

**45-** O laboratório sabe a forma e o momento de mudar a operação do negócio.

**46-** O laboratório avalia periodicamente qual o seu valor de mercado.

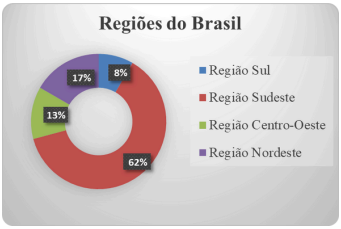
# RESULTADOS

Recapitulando: 1) "Qx" representa a qualidade da gestão econômica percebida pelos gestores dos "n" laboratórios, calculada por laboratório da amostra. 2) "Q" representa a "Qualidade média da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil" ou "Escore geral da qualidade da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil". Nesta fase é realizada a identificação de problemas (**Diagnóstico**). 3) A Escala Qualigest viabiliza, segundo a percepção dos próprios gestores laboratoriais, além de avaliar o nível da qualidade da gestão econômica nos laboratórios, investigar deficiências (**Possíveis causas dos problemas**), por definição do próprio instrumento. Estas deficiências são classificadas em função das suas origens conforme as 7 dimensões da qualidade. 4) A etapa seguinte, uma vez investigadas as deficiências na gestão econômica, é a elaboração das soluções (**Plano de ações corretivas e preventivas**), fechando o ciclo PDCA de gestão. Uma vez feitas estas considerações iniciais, apresentamos a seguir o conjunto dos resultados do estudo, começando pela estatística geral seguida pelos resultados propriamente ditos, conforme figuras e tabelas devidamente identificadas.

Tabela 1: Regiões do Brasil integrantes do estudo.

| Regiões do Brasil | n |
|---|---|
| Região Sul | 2 |
| Região Sudeste | 15 |
| Região Centro-Oeste | 3 |
| Região Nordeste | 4 |

Figura 1: Regiões do Brasil integrantes do estudo.



# RESULTADOS

Tabela 2: Estados do Brasil integrantes do estudo.

| Estados | n |
|---|---|
| BA | 1 |
| CE | 1 |
| ES | 3 |
| GO | 1 |
| MG | 9 |
| MT | 1 |
| PI | 1 |
| RJ | 1 |
| RN | 1 |
| RS | 2 |
| SP | 3 |

Figura 2: Estados do Brasil integrantes do estudo.

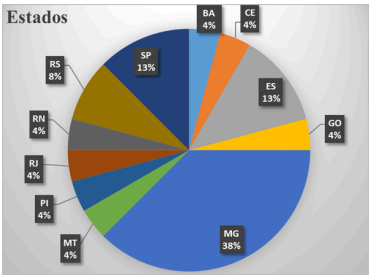
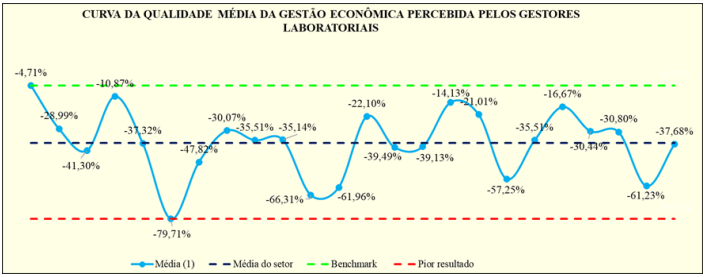



Figura 3: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica Percebida pelos Gestores.



# RESULTADOS

Figura 4: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Dimensão.

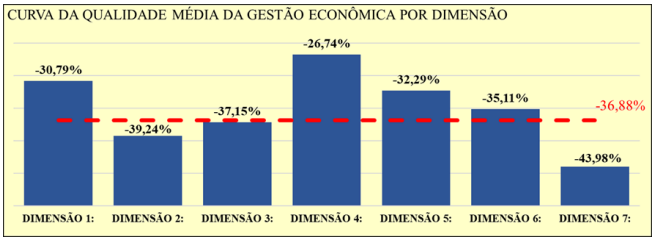



Figura 5: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Dimensão (Radar).

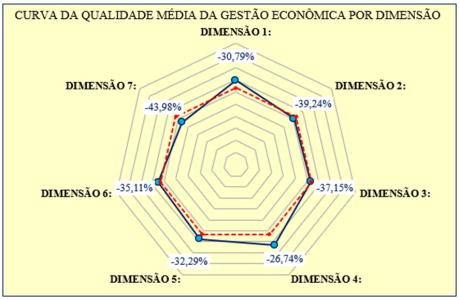



Figura 6: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração.

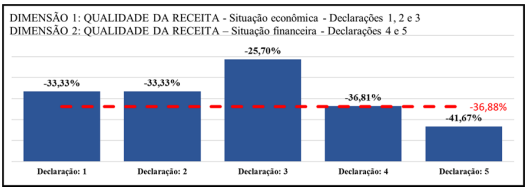
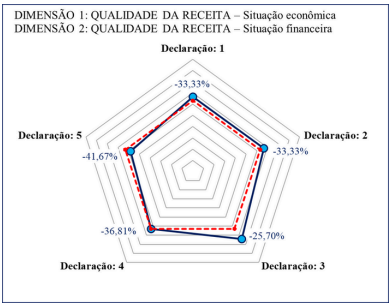



Figura 7: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração (Radar).



# RESULTADOS

Figura 8: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração.

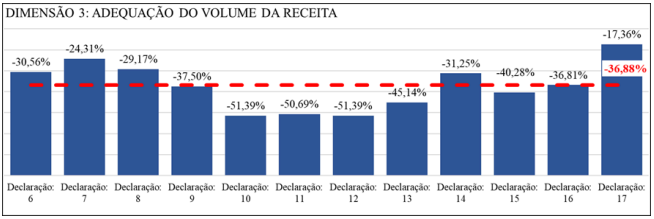



Figura 9: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração (Radar).

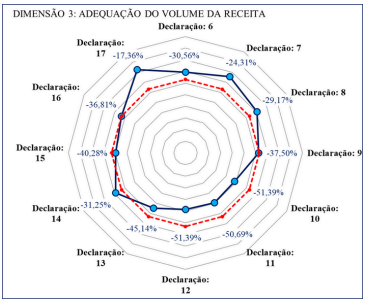



Figura 10: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração.

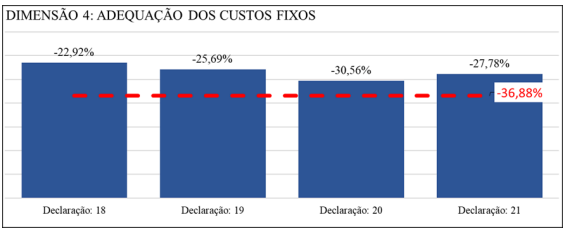
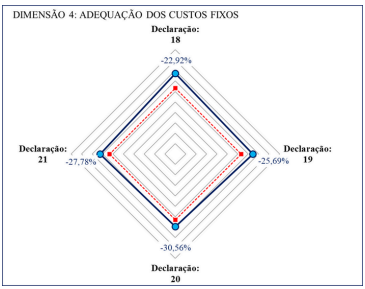



Figura 11: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração (Radar).



# RESULTADOS

Figura 12: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração.

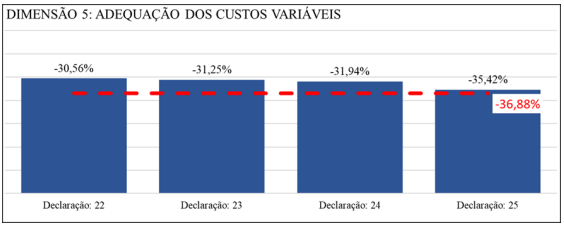



Figura 13: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração (Radar).

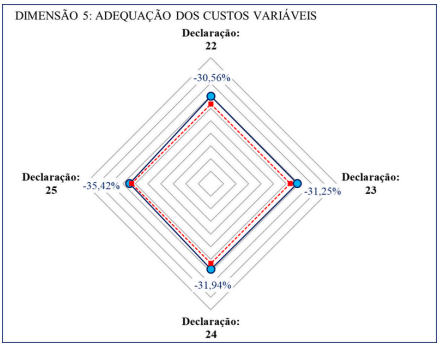



Figura 14: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração.

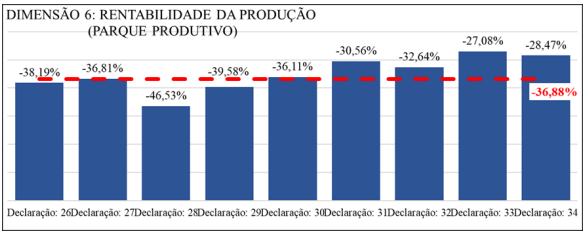
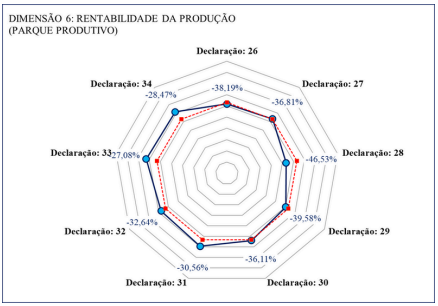



Figura 15: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração (Radar).



# RESULTADOS

Figura 16: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração.

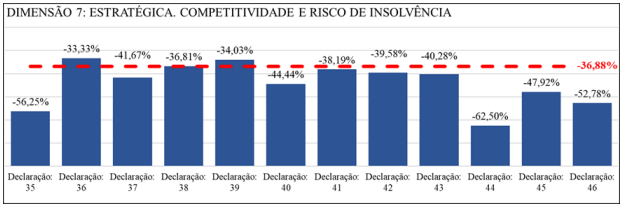
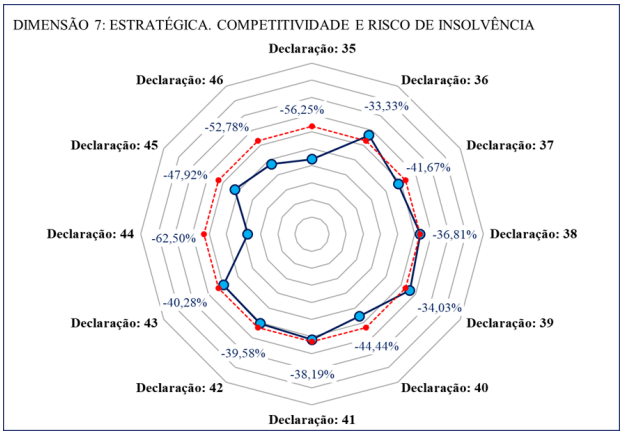



Figura 17: Curva da Qualidade Média da Gestão Econômica por Declaração (Radar).



## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A essência deste estudo, em última análise, busca avaliar o volume das perdas econômicas/financeiras e sua repercussão na competitividade e risco de insolvência dos laboratórios de análises clínicas. Perdas estas decorrentes da carência na qualidade da gestão econômica dessas organizações. A metrificação da qualidade da gestão econômica viabiliza, pelo menos, uma quantificação aproximada das perdas, pois mensura o gap (DELTA) entre a qualidade percebida pelos gestores laboratoriais e o máximo teórico possível (DELTA = Q = Pi - 100%). "Q" representa a "Qualidade média da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil" ou "Escore geral da qualidade da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil". Decorre do gráfico na figura 3.

**Diagnóstico (Identificação do problema)**: o estudo mostrou Q = -36,88%. O melhor resultado obtido foi de -4,71% (benchmark) e o pior resultado -79,71%. Um valor de Q= -36,88% significam que em média, os gestores laboratoriais percebem que a qualidade da gestão econômica dos seus laboratórios está 36,88% aquém (abaixo; pior) do esperado, do desejado, do máximo possível. Dito de outra forma, numa escala de 0 a 100%, a qualidade da gestão econômica dos laboratórios, segundo seus gestores, está em média 63,12%. Isto mostra de forma indubitável a necessidade que laboratórios brasileiros têm de aprimorar, de profissionalizar a gestão econômica. Nesta fase, o estudo identificou a existência de problema (Diagnóstico), materializado por:

**CARÊNCIA SIGNIFICATIVA DE GESTÃO ECONÔMICA PROFISSIONAL NOS LABORATÓRIOS CLÍNICOS.**

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

**Investigação das possíveis causas (Observação e análise)**: o estudo da origem das deficiências na gestão econômica é conduzido nas 7 Dimensões da qualidade, junto às Declarações (asserções). Utilizando o método dedutivo vamos analisar quais Dimensões têm problemas (causas do problema maior já identificado no diagnóstico) para somente, então, investigarmos quais as Declarações são responsáveis, em última análise. Ainda, para cada etapa, serão utilizados dois tipos de gráficos (barras e radar), pois, são complementares, permitindo perceber nos resultados, detalhes e volume em cada processo estudado. O critério geral para identificar os problemas nesta fase (que são as possíveis causas do problema maior) é quando qualquer Dimensão ou Declaração (que representam indicadores de desempenho dos diversos processos econômicos e financeiros dos laboratórios) forem piores que a "Qualidade média da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil" ou "Escore geral da qualidade da gestão econômica em laboratórios clínicos no Brasil", representada por "Q". Analisando as figuras 4 e 5, fica evidente que as Dimensões 2,3 e 7, ou seja: 2–QUALIDADE DA RECEITA–Situação financeira; 3–ADEQUAÇÃO DO VOLUME DA RECEITA e 7–ESTRATÉGICA. COMPETITIVIDADE E RISCO DE INSOLVÊNCIA, são as responsáveis pelos problemas. Aprofundando a análise, figuras 6 e 7, denota-se que na Dimensão 2, a Declaração 5 (O valor da inadimplência dos convênios para com o laboratório é aceitável se comparado com a concorrência.) com -41,67%, fica registrada como a primeira causa do problema maior anteriormente identificado.

Ou seja, os gestores laboratoriais reconhecem que a inadimplência de fontes pagadoras está prejudicando a qualidade da gestão econômica dos seus laboratórios.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Continuando o estudo com a Dimensão 3, nas figuras 8 e 9, denota-se as seguintes Declarações como causas de problemas: 10. O laboratório calcula sistematicamente quantos dias por mês produzem os lucros. (-51,39%); 11. O laboratório projeta as margens de lucro e as rentabilidades para diversos cenários de vendas. (-50,69%); 12. O laboratório calcula sistematicamente o Ponto de Equilíbrio. (-51,39%); 13. O laboratório, em caso de expansão ou abertura de novos negócios, sabe como calcular os lucros esperados. (-45,14%); 15. O laboratório calcula o custo de produção dos exames para assegurar que sejam compatíveis com o seu porte. (-40,28%). Ou seja, os gestores laboratoriais percebem deficiências na qualidade da gestão econômica com menor ênfase nos custos de produção dos exames e maiores dificuldades na área do conhecimento que envolve o ponto de equilíbrio, margens de contribuição (fato confirmado na Dimensão 6- RENTABILIDADE DA PRODUÇÃO (PARQUE PRODUTIVO), produtividade dos colaboradores e eficiência do modo de produzir, que envolve o adequado equilíbrio entre a produção própria e a terceirizada com laboratórios de apoio. Seguindo na análise das causas, observando as figuras 14 e 15 relativas a Dimensão 6, que está melhor que a média do setor das análises clínicas, contudo, constatamos que apresenta duas Declarações piores: 28. O laboratório calcula a rentabilidade dos equipamentos e setores (áreas) para os principais convênios. (-46,53%); 29. O laboratório calcula a viabilidade dos principais convênios em função das suas rentabilidades. (-39,58%).

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Isto pode ser entendido como a constatação dos gestores laboratoriais de que existem deficiências na gestão da qualidade econômica, na medida em que desconhecem a rentabilidade dos equipamentos da produção nas diversas áreas ou setores (hematologia, bioquímica, microbiologia etc.), bem como a viabilidade de exames, quando se associa aos custos de produção, relativamente conhecidos, os valores pagos pelos clientes (convênios etc.) e seus respectivos perfis de demanda. Finalizando a investigação das causas, analisamos as figuras 16 e 17, onde fica evidente causas de problemas nas seguintes Declarações: 35. O laboratório avalia sua lucratividade com base na concorrência. (-56,25%); 37. O laboratório avalia seu risco de insolvência com base na concorrência. (-41,67%); 40. O laboratório analisa de forma sistemática, as repercussões nos lucros causadas por problemas econômicos e financeiros. (-44,44%); 41. O laboratório avalia a correta alocação dos recursos físicos, financeiros e humanos para atingir metas desejadas. (-38,19%); 42. O laboratório estabelece seu planejamento estratégico com base nos resultados da concorrência, assegurando desta forma, que a organização seja competitiva e com baixo risco de insolvência. (-39,58);43. O laboratório mensura e compara com a concorrência seus índices de eficiência gerencial. (-40,28%); 44. O laboratório participa de ranking de competência gerencial. (-62,50%); 45. O laboratório sabe a forma e o momento de mudar a operação do negócio. (-47,92%); 46. O laboratório avalia periodicamente qual o seu valor de mercado. (-52,78%).

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Chama a atenção a Declaração 36. O laboratório avalia sua competitividade com base na concorrência. (-33,33%), cujo valor ficou melhor que a média do setor (-36,88%). O motivo é que esta asserção colide frontalmente com praticamente todas as asserções da Dimensão 7, na medida em que se ela for verdadeira, as demais são falsas, na proporção de 9 para 1, o que é estatisticamente improvável. Creditamos este viés à possibilidade de os gestores não terem levado em conta a própria definição econômica para a "Competitividade", que impõe a melhor relação de saídas x entradas (receitas x custos), avaliada em processo formal de benchmarking competitivo, para validação, do contrário, não existirá o conceito de "Competição". Uma vez feita esta ressalva, o essencial resumido das causas identificadas pelas Declarações da Dimensão 7 pode ser o seguinte: os gestores laboratoriais reconhecem deficiências na qualidade da gestão econômica no tocante a falta da prática de ações na importantíssima área do planejamento estratégico e sua efetivação e controle (Ciclo PDCA de gestão), com base em processos de benchmarking, onde as ações sejam identificadas com fundamento nos resultados da concorrência. Ainda, a competitividade empresarial e o risco de insolvência dos laboratórios não são usualmente calculados e corretamente avaliados por processos competitivos de comparação com a concorrência. Nesta situação, nem sempre lucros altos significam competência gerencial.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Altos valores do ticket médio podem gerar lucros fáceis, em mercados isolados e privilegiados, contudo, nem sempre esses laboratórios serão competitivos, pois administrar na abundância de recursos pode induzir falsa segurança. Atualmente os laboratórios raramente operam em ambientes isolados, portanto, funcionam em mercados cada vez mais disputados por concorrência aguerrida, exigindo a prática de benchmarking. "Não basta medir, é preciso comparar"[1].

**Solução (Plano de ação)**: cada laboratório apresenta uma realidade própria, única, que lhe distingue dos demais. Problemas específicos exigem soluções específicas. São inúmeras as variáveis que constituem o universo da gestão econômica, impossibilitando individualizar soluções em um estudo amplo, genérico e abrangente, como é este o caso. Aqui, a solução possível é necessariamente "lato sensu". O problema que atualmente assola o mercado das análises clínicas no Brasil, pode ser sintetizado por: "Risco crescente de insolvência dos laboratórios clínicos decorrente da queda na competitividade[1]. Então, qualquer plano de ação para ser bom, deve ter no seu escopo um capítulo com ações preventivas para avaliar e controlar a competitividade e o risco de insolvência. ·Isto só é possível se comparando com a concorrência em processos de benchmarking, pois não existe competição sem comparação. Simples assim. O segundo aspecto de um bom plano de ação é dotar a gestão laboratorial de suporte científico às decisões. 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.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

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. Os gestores laboratoriais precisam decidir fundamentados em indicadores que envolvem pelo menos as variáveis de receitas, as quais dependem dos preços de centenas de exames, que por sua vez são determinados pelo perfil de demanda, sendo feitos em diversos equipamentos em múltiplos setores, que demandam milhares de componentes de custos com reagentes, controles, calibradores, descartáveis etc. Tudo suportado por uma estrutura de custos fixos formada por centenas de itens. Enfim, são variáveis vinculadas a receitas dependentes do volume e perfil de demanda, a custos variáveis bem como fixos, gerando a possibilidade de infinitas combinações. E, os gestores devem decidir pela combinação mais otimizada. Atualmente, com a complexidade que os laboratórios apresentam, por produzirem de forma industrial informações e serviços, exigem competência extraordinária para enfrentar tal combinação desafiadora. Sem algoritmos matemáticos, as chances para decisões otimizadas reduzem drasticamente. Finalizando, o plano de ação “lato sensu”, pelo exposto, deve contemplar um aspecto de suma importância: cada vez mais se torna imperiosa a necessidade de gestão profissional na área econômica e financeira dos laboratórios brasileiros. Não existe mais espaço para a gestão amadora, baseada somente na intuição. Esta não deve ser desprezada, entretanto, não pode ser o leme das decisões nessa importante área. Existem diversas ferramentas para auxiliar os gestores laboratoriais.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Por exemplo, os já referidos Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), que hoje são altamente necessários para o devido suporte racional, matemático, visando contribuir na construção de um futuro perene para os laboratórios clínicos. São vários sistemas de TI com finalidades específicas, todavia, o grande desafio não é decidir por esta ou aquela ferramenta, e sim, a conscientização da alta direção da real necessidade de efetivamente praticar de forma profissional, a gestão econômica dos laboratórios clínicos.

# REFERÊNCIAS

1. FAÇANHA, H.C.F.; PRESTES, PVE.; FAÇANHA, V.C. PROGELAB – Programa Nacional para Profissionalização da Gestão Laboratorial. Gestão Econômica Aplicada Para Laboratórios Clínicos. 1. Ed. Ampliada São Paulo, Editora DenDabenj Editora News, 2019, 330p.
2. FAÇANHA, H.C.F.; PRESTES, R.M.; PRESTES, PVE.; FAÇANHA, V.C. Tratado de Gestão Aplicada a Laboratórios Clínicos. 1. Ed. São Paulo, Editora Eskalab Eireli, 2014, 548p.
3. SANTOS, PAULO SÉRGIO MONTEIRO DOS. Gestão de riscos empresariais. 1. Ed. São Paulo, Novo Século Editora, 2002, 109 p.
4. PIMENTEL, ALEX. Curso de empreendedorismo. 1. Ed. São Paulo, Editora Digerati Books, 2008, 128p.
5. DAMODARAN, ASWATH. – Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais. 1. Ed. Brasileira. Porto Alegre, Editora Bookman, 2009, 384 p.
6. OLIVEIRA, ERNANI TADEU. Planejamento financeiro para pequenas empresas. 1. Ed. Porto Alegre, SEBRAE/FAURGS, 1997, 36p.
7. BRUNI, ADRIANO LEAL; FAMÁ, RUBENS. Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12 C e Excel. 3. Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2004, 551p.
8. DA COSTA FILHO, HUMBERTO FAÇANHA; DA COSTA, ROSA MAYR PRESTES. Cálculo dos custos e análise da rentabilidade em laboratórios clínicos – Modelo Custo Certo. 2. Ed. São Paulo, Editora Eskalab Ltda., 2008, 144p.
9. SCHMIDT, PAULO; SANTOS, JOSÉ LUIZ DOS; MARTINS, MARCO ANTONIO. Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. 1. Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006, 169p.
10. KERLINGER, FRED NICHOLS. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EDUSP, 1980.
11. TRIPODI, TONI et alii. Análise da pesquisa social. 2a Ed. São Paulo: Francisco Alves, 1981.
12. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Inplications for Future Research. Journal of Marketing, fall, 1985, 44p.

# CONCLUSÃO

*Os gestores laboratoriais percebem que* ***a qualidade da gestão econômica dos seus laboratórios está 36,88% aquém (abaixo; pior)*** *do esperado, do desejado, do máximo possível*. Dito de outra forma, ***numa escala de 0 a 100%, a qualidade da gestão econômica dos laboratórios, segundo seus gestores, está em média 63,12%.*** Isto mostra de forma indubitável a necessidade que laboratórios brasileiros têm de aprimorar, de profissionalizar a gestão econômica. Nesta fase, ***o estudo identificou a existência de problema (Diagnóstico), materializado por: CARÊNCIA SIGNIFICATIVA DE GESTÃO ECONÔMICA PROFISSIONAL NOS LABORATÓRIOS CLÍNICOS.*** ***Isto justifica plenamente a razão de existir desta Coleção: GESTÃO ECONÔMICA DE VANGUARDA PARA LABORATÓRIOS CLÍNICOS.*** 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.

# CONCLUSÃO

***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. 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!***

# CONCLUSÃO

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 eletricista 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.