



Gestão estratégica

medicina laboratorial

nº 12
setembro/2005

Metas da empresa: definir x implantar

O tempo, dinheiro e trabalho envolvidos na formulação de metas do planejamento estratégico podem resultar em um grande desperdício. Pesquisas mostram que apenas 10% das metas estabelecidas pelas empresas em seu planejamento são implantadas de fato. Este é um dos assuntos abordados na entrevista com o professor universitário e consultor empresarial Fábio Pinheiro.

Leia a entrevista completa na página 2.



Administração de custos no laboratório

O mercado é quem define o preço de um produto ou serviço. Esta afirmação, apesar de ser dita e ouvida cada vez com mais frequência, nem sempre vale como regra para todas as empresas, inclusive os laboratórios clínicos.

Este é o tema do artigo do engenheiro, professor e especialista em análise de custos e orçamento empresarial, Nelson Bruxellas Beltrame.

Leia o artigo completo na página 4.



Metas da empresa: definir x implantar

Quando o assunto é planejamento estratégico, muitas empresas investem tempo, recursos humanos e dinheiro na definição de metas que, em muitos casos, nem chegam a ser implantadas. O professor universitário e consultor empresarial **Fábio Pinheiro** explica por que isso ocorre e o que pode ser feito para evitar que aconteça.



Foto: divulgação

dimensões são consideradas nos programas de qualidade e de acreditação dos laboratórios.

O que acontece, na prática, entre a formulação de estratégias e sua implementação de fato?

Fábio Pinheiro

Transformar estratégia em ação realmente não é tarefa fácil, principalmente quando se quer que todo este processo conduza a uma otimização do resultado global da organização, que tem maiores dificuldades no cumprimento das diretrizes do que nas suas próprias formulações. Essas dificuldades originam-se, em grande parte, do fato de que os gestores dão maior importância aos resultados de suas áreas em detrimento ao resultado global e utilizam sistemas de informação e de monitoramento inadequados, quando existentes. Pesquisas comprovam que menos de 10% das estratégias formuladas são de fato implementadas pelas empresas.

Existe uma “fórmula” para estabelecer as metas de excelência para uma empresa, no caso específico de um laboratório clínico?

Fábio Pinheiro

Não existe “fórmula” para comandar uma organização nos dias de hoje e ter certeza de atingir os resultados esperados. Vivemos em uma época que montar estratégias não está mais relacionado com um jogo de xadrez, com tabuleiro estável e regras estabelecidas, e, sim, com uma regata de veleiros em um ambiente sem terra firme e com bastante vento, mar e outros concorrentes, onde a navegação requer uma série contínua de correções de cursos e ajustes das velas. Para um laboratório clínico, existem padrões já universalmente considerados como de excelência, mas quando estamos falando de gestão estratégica, excelência significa melhoria de qualidade e confiabilidade no atendimento, nos serviços prestados e nos exames realizados, aumento da velocidade no tempo de resposta ao cliente, otimização de gastos, ampliação de receitas e gestão de ativos (otimização dos investimentos), e muitas vezes nem todas estas

Ocorre um desequilíbrio entre essas duas etapas?

Fábio Pinheiro

Muitas organizações destacam, dentro do processo decisório, a fase de planejamento estratégico, geralmente realizando eventos, seminários ou *workshops*, com processo compartilhado e participativo. O desequilíbrio passa a ocorrer depois, nas fases de execução e de monitoramento, quando, segundo estudos, 85% das equipes executivas gastam menos de uma hora por mês discutindo as estratégias formuladas para poder implementá-las.

Existem modos para medir o desempenho de estratégias que se pretende implantar?

Fábio Pinheiro

Sim. Existem ferramentas gerenciais, como o *Balanced Scorecard* e a Gestão por Indicadores Estratégicos, voltadas para integrar estratégia e medição de desempenho, incentivando as ações no dia-a-dia.

Estas ferramentas se adaptam a um laboratório clínico?

Fábio Pinheiro

Claro! A Gestão por Indicadores Estratégicos parte da definição da Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores e Negócio) do estabelecimento de diretrizes estratégicas, reunidas em torno das dimensões importantes para um laboratório clínico. Como exemplo, podemos mencionar as seguintes dimensões: pessoas e tecnologia, processos e acreditação, público-alvo e resultados. A partir destas definições estratégicas são construídas medidas e indicadores específicos para permitir o monitoramento do atingimento da performance esperada, a qual é estabelecida através das metas para cada medida ou indicador, possibilitando inclusive um estudo das relações de causa e efeito entre as diretrizes.

Entre as metas de uma empresa, como diferenciar aquelas que são viáveis das que são inatingíveis?

Fábio Pinheiro

É muito comum confundirmos metas desafiadoras com metas inatingíveis. Para o estabelecimento de metas factíveis precisamos alinhar toda a organização com as estratégias definidas e discutirmos as metas com as equipes responsáveis pela implementação, dosando desafio e viabilidade.

Quando uma empresa deixa de ser “pequena”, é comum seus administradores não descobrirem que isso aconteceu e continuarem a pensar como “pequenos”, ao invés de pensarem como uma organização maior?

Fábio Pinheiro

Atualmente, micro e pequenas empresas sofrem com as mesmas dificuldades de médias e grandes organizações. O que muda é a intensidade de cada variável a ser considerada. Estratégias, pessoas, processos, tecnologia, estruturas (físicas e organizacionais), mercado, parceiros e concorrentes são dimensões que precisam ser bem gerenciadas e que fazem parte de uma abordagem sistêmica de todas as empresas.

Se isso acontecer, qual é o risco se não houver mudança de rumo?

Fábio Pinheiro

É preciso profissionalizar todo o processo de gestão da organização. Quando falamos profissionalizar, não estamos dizendo, por exemplo, que empresas familiares tenham que contratar executivos e dispensar “pratas da casa”, mas que as organizações devem buscar

ferramentas gerenciais que auxiliem seu processo decisório, desde a formulação das estratégias até a mensuração e o monitoramento do desempenho, para que possam estar competitivas no ambiente econômico atual. No passado, bastava vender e tudo se resolvia. Hoje não, mesmo vendendo podemos estar amargando sérias dificuldades.

Como se livrar do passado que freia ou impede o crescimento da empresa?

Fábio Pinheiro

É preciso ter a consciência de que estamos vivenciando um ambiente econômico hostil, em que antigos parceiros estão se transformando em poderosos concorrentes. Precisamos desenvolver, fortalecer nossas empresas, estarmos preparados para épocas de maior competição, mudar. Contudo, mudança organizacional não é “Sedex 10”, que iniciamos hoje e amanhã está entregue. Precisamos ter a coragem para começar o processo de desenvolvimento empresarial e a disciplina para entender que é um processo sem volta, mas que bem estruturado, com certeza, trará bons frutos e assegurará a continuidade.

Quais são as habilidades necessárias para mudar e melhorar?

Fábio Pinheiro

Como muitas são as variáveis que afetam a empresa, muitas são as habilidades necessárias para a condução de um processo de mudança e desenvolvimento organizacional. A primeira delas é saber trabalhar como time, pois as habilidades podem estar no time e não especificamente em um único indivíduo “iluminado”. Um time requer um alinhamento perfeito da estratégia de jogo com a atuação em campo. A Gestão por Indicadores Estratégicos permite este alinhamento.

Humildade, predisposição a ouvir e capacidade de comunicação também são importantes na mudança. Curiosidade, criatividade e iniciativa são habilidades indispensáveis, bem como a disciplina para não utilizar “frases assassinas”: “Isto não dará certo!”, “Não teremos tempo!”, “Sempre foi assim!”. Por fim, mas não menos importante, precisamos ter atitude pró-ativa e planejada na implementação das idéias, ética e, obviamente, uma boa dose de paciência e bom humor.

Todos na empresa devem se alinhar com as metas

Administração de custos no laboratório

*Nelson Bruxellas Beltrame**

Foto: divulgação



Hoje quem define o preço é o mercado!

Esta afirmativa, que cada vez mais se torna presente no cotidiano das empresas, acarretará alguma conseqüência na forma das organizações da área da Saúde tomarem suas decisões? Isto é bom ou ruim?

Na realidade, nem sempre a regra será esta pois algumas empresas possuem o que podemos chamar de “vantagem competitiva”.

As empresas competem entre si apresentando seus recursos operacionais ao mercado. Algumas se destacam por mostrar um padrão diferenciado de qualidade em serviços, outras por possuir acesso a tecnologias mais avançadas, e outras, ainda, por possuir uma grande rede para execução de atividades de coleta de

materiais, sem falar naquelas que fixam sua imagem através de maciça presença de publicidade nos veículos de comunicação.

Estas empresas são reconhecidas como diferenciadas pelo consumidor final (paciente) e, como conseqüência, agregam valor às operadoras de saúde diferenciadas que ofertam seus serviços à consumidores também diferenciados com valores mais elevados em relação a média do mercado.

São poucas as empresas que conseguem esse tipo de destaque.

Como os laboratórios clínicos, os planos de saúde também estão preocupados com seus custos operacionais e por uma simples questão de sobrevivência fazem esforços para reduzi-los.

Os laboratórios representam uma significativa quantia, se não for a principal, dos desembolsos referentes aos serviços prestados a seus clientes.

Como conseqüência, alguns planos de saúde abriram seus próprios laboratórios de análises clínicas, tornando-se concorrentes de seus antigos fornecedores. Os mesmos passam também a exercer pressão sobre seus clientes, orientando-os a seus próprios meios operacionais. Uma conseqüência direta foi também a identificação precisa dos custos operacionais de um laboratório, permitindo assim controlar com relativa precisão as margens de seus fornecedores.

Neste momento, eficiência, produtividade, altas taxas de ocupação de recursos operacionais e inovação tecnológica podem vir a ser as mais eficientes ações para gerar “vantagem competitiva”. O objetivo é reduzir custos operacionais.

É sempre bom lembrar que para uma operadora de plano de saúde sua receita é fixa mas seus custos são em parte fixos (custos e despesas operacionais) e em parte variáveis (serviços contratados por seus clientes).

Quanto menor for a relação entre a receita e seus custos variáveis, mais competitivos podem vir a ser os preços praticados pelas operadoras como um todo.

Este assunto nos leva a um complexo tema que é "Formação do Preço de Venda".

O mesmo deve ser formatado através do correto entendimento da realidade econômica da organização.

A estruturação de um preço pode ser apresentado no diagrama abaixo:

Materiais	Custos operacionais
	Custos e despesas de apoio
	Despesas administrativas e comerciais
Lucros operacionais	
Despesas financeiras	
Impostos	

Os materiais correspondem aos nossos insumos como reagentes, materiais de coleta, material para resultados etc. Os custos operacionais correspondem aos salários dos técnicos e seus respectivos encargos e demais benefícios, energia, depreciação de equipamentos e insumos gerais utilizados nos meios operacionais.

Os custos e despesas de apoio podem ser identificados como desembolsos com atividades indiretas como gestão da qualidade assegurada, planejamento e controle de processos, manutenção, gestão de materiais e outros.

Aqui encontramos o coração das sistemáticas de custos, pois através dos denominados "Critérios de Rateios" os

mesmos são distribuídos aos produtos e serviços como um todo.

As técnicas mais usuais são os sistemas RKW, Custeio Direto, Custeio Base Hora, ABC e outros.

As despesas administrativas e comerciais são levadas aos preços através de rateios como os citados acima, ou diretamente aos preços através de uma margem de contribuição inserida diretamente no preço.

Para completar a formatação dos preços acrescentamos nossos lucros projetados, despesas financeiras e tributos (ISS, PIS, COFINS, IR, CSLL).

Porém, como o mercado é quem define os preços, necessitamos aprender a trabalhar de forma reversa.

A partir de um preço (objetivo) sendo ofertado, quais podem vir a ser nossos limites de custos e despesas operacionais?

Para tanto, desenvolvi uma técnica para o cálculo do menor valor de um CH (Coeficiente de Honorários) que podemos cobrar sobre nossos serviços.

Ele é baseado no mix de produtos e serviços ofertados e no perfil de nossos clientes como um todo.

Por fim, os laboratórios de análises clínicas necessitam trabalhar de forma realista e objetiva, analisando, sem paixões, sua realidade econômica no contexto em que está inserido.

É necessário conhecer com precisão nossos produtos e serviços individualmente, por área de atuação, por Unidade de Negócios, por cliente, por região, por especialidade para podermos conhecer nossos limites.

**Engenheiro, sócio-diretor da Data Custos Análise e Gerenciamento de Sistemas, professor universitário e de MBA e instrutor em associações de classe.*

Gestão Estratégica em Medicina Laboratorial

Jornal eletrônico da SBPC/ML
Periodicidade mensal

Rua Dois de Dezembro, 78 Salas 909 e 910
CEP 22220-040 - Rio de Janeiro - RJ
Tel. (21) 2558-1024 Fax (21) 2205-3386
assessoria.imprensa@sbpc.org.br
<http://www.sbpc.org.br>

Presidente Biênio 2004/2005
Ulysses Moraes de Oliveira

Diretor de Comunicação
Alvaro Rodrigues Martins

Criação, Arte e Diagramação
Design To Ltda
Valéria Monteiro

Jornalista responsável
Roberto Duarte
Reg.Prof. MTb 14987