

**O FORTALECIMENTO E A MANUTENÇÃO DA MARCA LAB REDE NO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**

**JAIRO EPAMINONDAS BREDER ROCHA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde**

Orientador:

Professor Doutor Miguel Ferreira Lima

Doutor em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ; Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense – UFF; Especialista em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ e Economista pela Universidade Federal Fluminense – UFF.

Coorientador:

Professor Doutor Eduardo Baptista Correia

Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão.

Julho de 2010

JAIRO EPAMINONDAS BREDER ROCHA

O FORTALECIMENTO E A MANUTENÇÃO DA MARCA LAB REDE NO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO

ISCTE  
PORTUGAL/LISBOA



O FORTALECIMENTO E A MANUTENÇÃO DA MARCA LAB REDE NO

ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Jairo Epaminondas Breder Rocha

- Lombada -

## FICHA CATALOGRÁFICA

ROCHA, Jairo Epaminondas Breder.

### **O FORTALECIMENTO E A MANUTENÇÃO DA MARCA LAB REDE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

ISCTE, Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde  
2010 113 p.p

Dissertação de final de curso do Mestrado em Gestão dos  
Serviços de Saúde – ISCTE, 2010.

Orientador: Miguel Ferreira Lima.

Coorientador: Eduardo Baptista Correia.

Palavras-chave:

- 1- *Marketing*
- 2- Cultura corporativa
- 3- Propaganda
- 4- Administração de negócios

**JAIRO EPAMINONDAS BREDER ROCHA**

**O FORTALECIMENTO E A MANUTENÇÃO DA MARCA LAB REDE NO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas e ao ISCTE  
*Business School* para a obtenção do grau de Mestre. Área de  
concentração: Estratégia, Planejamento e Controle.

E aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2010

Pela comissão organizadora

-----  
Miguel Ferreira Lima

Fundação Getúlio Vargas

-----  
Eduardo Baptista Correa

ISCTE  
-----

Para Márcia, Jairo, Rafaela, Patrícia, Thiago, André, Marianna,  
Elisa, Anderson, Thais, Gabriel, Beatriz e Melissa, Guilherme,  
que são hoje a razão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS:**

Ao professor Dr. Miguel Ferreira Lima, orientador da presente dissertação, por todo interesse, apoio, sugestões e acompanhamento durante a sua realização.

Ao professor Dr. Eduardo Baptista Correa, nosso coorientador, por seu incentivo e apoio durante a elaboração do trabalho.

Às professoras Dra. Tânia Regina da Silva Furtado e Dra. Thelma Battaglia Rezende, grandes incentivadoras na realização deste Mestrado.

Aos colegas de turma que, sempre unidos, souberam respeitar cada participante do grupo, incentivando e auxiliando uns aos outros em suas necessidades.

Aos executivos do LAB REDE e responsáveis pelas empresas acionistas associadas ao Projeto LAB REDE pelo tempo dedicado às entrevistas.

Ao Professor Luis Martins, que não mediu esforços para nos auxiliar como Coordenador, em Lisboa, acompanhando-nos competentemente, orientando-nos e aconselhando-nos, fazendo as modificações necessárias ao nosso correto direcionamento ao longo do curso.

A Sra. Mariana, sempre pronta e disposta a nos atender.

Ao programa de pós-graduação do ISCTE *Business School*, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, por terem-nos escolhido e apostado em nosso talento.

A todos os que, diretamente e indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

"Não serão os grandes que vão devorar os pequenos, serão os rápidos que abocanharão os lentos".

*Michael Allan - Procter e Gamble, 1999.*



## RESUMO

Este trabalho constitui-se num estudo acerca do tema: O fortalecimento e a manutenção da marca LAB REDE no Estado do Rio de Janeiro. Procura-se que seja o ponto de partida para conscientizar os proprietários das empresas acionistas do LAB REDE S/A sobre a importância do fortalecimento dessa marca, tornando-se duradoura no mercado. Esse ganho competitivo pode fazer com que cada uma das empresas acionistas, em seus locais de origem, se tornem fortes e sobrevivam no cenário atual onde as grandes marcas, algumas delas multinacionais, assumem o mercado brasileiro da prestação privada de serviços laboratoriais. O processo de globalização tem atingido, de forma rápida e avassaladora, diversos segmentos de mercado, transformando as relações entre empresas e países. Essas transformações afetam diretamente os mercados de bens, serviços e capital, e ditam as novas regras de base societária, tecnológica, produtiva, comercial e financeira do capitalismo internacional. Segundo Lima (2008), o setor de serviços já detém a maior participação no PIB dos países desenvolvidos e no de muitos dos países em desenvolvimento. Este trabalho, desenvolvido por meio de uma pesquisa-ação, envolveu os dirigentes das empresas acionistas, mediante a aplicação de uma entrevista semiestruturada. As informações obtidas foram confrontadas com modelos teóricos, buscando corroborar a hipótese básica de que a estratégia adotada tem estreito vínculo com a visão de mercado internacional adotada pelos empreendedores.

**Palavras-chave:** Marketing, cultura corporativa, propaganda, administração de negócios.

## **ABSTRACT**

This research approaches the maintenance of LAB REDE brand in Rio de Janeiro - Brazil. It looks for the starting point of how to show to LAB REDE Shareholders the importance of brand improvement, vital to company existence. This competitive gain can make each shareholders become more competitive and improve their survival chances in the current scenario where the major brands, some multinationals, assume more and more the laboratory services in Brazilian market. The process of globalization reached quickly and overwhelming several market segments, transforming the relations between companies and countries. These changes affects directly the goods, services and capital markets, and dictate the new rules of corporate databases, technological, production, trade and finance of international capitalism. According to Lima (2008), the service companies already have the largest marketshare in developed countries and many developing countries. This matter, developed through this research, involves shareholders, applying a semi-structured interview. The information obtained was compared with theoretical models, trying to corroborate the basic hypothesis that the strategy adopted has close ties with the view adopted by the international entrepreneurs.

**Word-key:** Marketing, corporate culture, advertising, business administration

## LISTA DE SIGLAS

Agência Nacional de Saúde Suplementar.....	ANS
Agência Nacional de Vigilância Sanitária.....	ANVISA
Central de Radio Imuno Ensaio de São Paulo.....	CRIESP
Confederação Nacional de Saúde.....	CNS
Federação de Hospitais e Estabelecimentos de Saúde do Estado do Rio de Janeiro.....	FEHERJ
International Organization for Standardization.....	ISO
Organização Nacional de Acreditação.....	ONA
Pequenas e Médias empresas.....	PMe
Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos.....	PALC
Sistema Nacional de Acreditação.....	DICQ
Sistema Único de Saúde.....	SUS
Usina de Exames.....	UE
Sindicato dos Proprietários de Laboratórios de Patologia e Análises Clínicas do Estado do Rio de Janeiro.....	SINDILAPAC-RJ

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução .....	1
<b>2. HIPÓTESE, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS, E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Hipótese .....	3
2.2 Objetivos .....	3
2.2.1 Objetivo Geral.....	3
2.2.1.1 Objetivos Específicos .....	3
2.3 Delimitação do Tema e Definição do Problema .....	3
2.4 Justificativa para a escolha do tema .....	4
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
3.1 A competição e a questão da globalização.....	7
3.2 Perspectivas para o Brasil na globalização .....	8
3.3 As alianças estratégicas no contexto da globalização .....	9
3.4 O papel da identificação da empresa com o consumidor.....	10
3.4.1 <i>Branding</i> .....	10
3.4.2 O papel da Marca .....	11
3.4.3 Valorização da Marca .....	13
3.4.4 O valor da Imagem da Marca.....	13
3.4.5 Diferenciação da Marca .....	14
3.4.6 Associações da Marca.....	14
3.4.7 Estratégias de marcas competitivas .....	14
3.4.8 Cooperação empresarial no fortalecimento das empresas e da Marca .....	16
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
4.1 Materiais e Métodos.....	20

4.2 Coleta de dados .....	21
4.2.1 Relatório Planejamento Estratégico LAB REDE 2006 – Anexo Um.....	21
4.2.1.1 Universo da pesquisa. ....	22
4.2.1.2 Amostra da pesquisa .....	22
4.2.2 Relatório: Diagnóstico operacional janeiro/ 2006 – Anexo Dois .....	22
4.2.3 Relatório: Análise do cenário nacional do setor de laboratórios – Anexo Três	22
4.2.4 Relatório: Movimentações mercadológicas – Anexo Quatro .....	23
4.2.5 Informativo: Caracterização da empresa LAB REDE – Anexo Cinco.....	23
4.2.6 Relatório: Pesquisa de satisfação dos acionistas LAB REDE – Anexo Seis.	23
4.2.7 Relatório: Expectativas futuras do LAB REDE – Anexo Sete .....	23
4.2.8 Informativo: Laboratórios associados ao LAB REDE – Anexo Oito.....	24
4.3 Recorte temporal .....	24
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>25</b>
5.1 Análise do mercado.....	25
5.2 Forças ambientais no setor de laboratórios .....	27
5.3 Novas estruturas organizacionais e de ambiente: incorporação <i>versus</i> aliança estratégica.....	27
5.4 O Modelo LAB REDE .....	29
5.5 Informações necessárias à percepção da necessidade de fortalecimento da Marca LAB REDE .....	32
5.6 Expectativas futuras .....	35
5.7 Fatores críticos à consolidação da Marca LAB REDE .....	37
5.8 Dificuldades de adesão da Marca LAB REDE como marca principal .....	38
5.9 Necessidades para sobrevivência das pequenas redes e laboratórios LAB REDE ....	38
5.10 Consolidação da Marca LAB REDE no Estado do Rio de Janeiro.....	39
5.11 O modelo Rede <i>Smart</i> de Supermercados – replicável.....	40
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>

**7. BIBLIOGRAFIA ..... 47**

**ANEXOS ..... 50**

ANEXO 1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LAB REDE 2006 ..... 51

ANEXO 2 - DIAGNÓSTICO OPERACIONAL JANEIRO/2006 – LAB REDE..... 64

ANEXO 3 - ANÁLISE DO CENÁRIO NACIONAL DO SETOR DE LABORATÓRIOS ... 76

ANEXO 4 - MOVIMENTAÇÕES MERCADOLÓGICAS ..... 84

ANEXO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA LAB REDE ..... 90

ANEXO 6 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS ACIONISTAS LAB REDE..... 92

ANEXO 7 – EXPECTATIVAS FUTURAS – LAB REDE ..... 102

ANEXO 8 – LABORATÓRIOS ASSOCIADOS À LAB REDE – 2009..... 105

# 1. APRESENTAÇÃO

## 1.1 Introdução

O Brasil, país de grande extensão territorial, com um grande mercado consumidor de produtos e serviços, tende a absorver a maior parte da sua produção. A globalização tem demonstrado que a concorrência no mercado interno não é mais composta apenas por empresas nacionais ou por empresas com plantas instaladas no país. Na realidade, com o advento da *Internet*, os concorrentes podem atuar em qualquer mercado. Indícios disso manifestam-se, por exemplo, no mercado dos Laboratórios de Patologia e Análises Clínicas, como também no setor de Apoio Diagnóstico por Imagem, na área da Saúde.

Esse novo cenário vem conduzido empresas nacionais a competir fora de seus limites territoriais, buscando parcerias com empresas estrangeiras para obter uma maior participação no mercado. Conhecer os procedimentos desse processo acaba sendo de fundamental importância como fator crítico de sucesso.

Além de competir em novos mercados, as empresas buscam acesso a novas tecnologias, facilidades fiscais, redução de custo de mão de obra, fortalecimento de sua marca e diversos outros fatores que são preponderantes no mercado global.

Teoricamente, existem alguns modelos que procuram explicar de que forma ocorre a decisão estratégica do fortalecimento da marca dos negócios da empresa, defendendo pontos de vista nem sempre concordantes.

A construção de marcas está-se tornando cada vez mais importante na economia global, por isso é um desafio. Autores como Schultz (2004) mostram como a integração da comunicação e o *marketing* podem gerar uma vantagem competitiva e sustentável para as empresas no mercado do século XXI, bem como planejar a comunicação para obter resultados sustentáveis, além de falar sobre o papel do consumidor e sobre a interatividade na comunicação, entre outros temas inerentes ao sucesso das organizações.

No que se refere à estrutura formal do presente trabalho, apresenta-se, na primeira parte, sua introdução. Na segunda parte, trata-se da hipótese, dos objetivos geral e específicos,

da delimitação do tema, da definição do problema de pesquisa e da justificativa para a escolha do tema. Na terceira parte do trabalho, descreve-se a base teórica para a formulação da pesquisa e apresentam-se seus resultados teóricos e práticos, inclusive discorrendo-se a respeito do conceito de *Branding*, entre outros assuntos. Na quarta parte, apresenta-se o método utilizado na pesquisa, que, por sua natureza descritiva, procurou detalhar práticas e estratégias, como também identificar, por meio de uma avaliação, a ligação entre as empresas participantes da rede; para o alcance dos objetivos propostos, este trabalho contou com as seguintes abordagens metodológicas: pesquisa documental e bibliográfica, pesquisa-ação e pesquisa de campo. Na quinta parte deste trabalho, revisa-se e discute-se sua temática; passa-se a uma abordagem histórica do mercado brasileiro de diagnósticos, apresentando-se como surgiram os Laboratórios de Análises e Patologia Clínica no Brasil, e como esse mercado se movimentou desde a década de noventa até o presente; daí em diante, o trabalho enfoca a empresa LAB REDE S/A, desde a sua criação, mostrando sua inserção no mercado como um modelo inovador, associativista, por meio da qual as empresas acionistas continuam a exercer suas atividades, de forma independente, junto aos *stakeholders* em suas localidades de origem; assim, nessa parte do trabalho, trata-se, especificamente, do Negócio LAB REDE S/A e da linha de pesquisa: investiga-se o porquê de os proprietários de laboratórios acionistas da empresa não utilizarem a marca LAB REDE como bandeira principal, passando a analisar primeiramente medidas de desempenho e orientação para o mercado, considerados, neste trabalho, como verdadeiros “pilares” na construção desse novo conceito acadêmico. Na sexta parte, apresentam-se as conclusões a que se chegou e, na sétima, apresenta-se a bibliografia.

Este trabalho tenciona propor meios de fortalecer a Marca dentro do Estado do Rio de Janeiro, de modo que ela se mantenha, durante este período de mudanças e turbulências, no cenário mundial.



## **2. HIPÓTESE, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS, E DELIMITAÇÃO DO TEMA**

### **2.1 Hipótese**

O desenvolvimento de uma marca única é fundamental para se criar uma imagem nacional, vital para o sucesso do modelo LAB REDE, seja por meio da redução de custos de aquisição de insumos (com compra unificada), seja pela força de uma marca única, proveniente de uma estratégia de *branding*, aceita e respaldada pelos acionistas.

### **2.2 Objetivos**

#### **2.2.1 Objetivo Geral**

Identificar formas de consolidação e adesão como bandeira principal da marca LAB REDE, visando ao aumento da participação no mercado.

##### **2.2.1.1 Objetivos Específicos**

- Proporcionar, aos proprietários das empresas acionistas que compõem o LAB REDE, informações que levem à percepção da necessidade de fortalecer a marca.
- Identificar as causas pelas quais os proprietários das empresas acionistas apresentam dificuldade em aderir à marca LAB REDE como marca principal.
- Apresentar, aos acionistas da LAB REDE, as vantagens de deixarem suas marcas e passarem a utilizar a nova marca.
- Ilustrar as razões pelas quais a marca LAB REDE deve buscar a consolidação inicialmente no Rio de Janeiro.

### **2.3 Delimitação do Tema e Definição do Problema**

Sendo membro do Conselho de Administração da Empresa LAB REDE S/A, do Sindicato dos Proprietários de Laboratórios de Patologia e Análises Clínicas do Estado do Rio de Janeiro – SINDILAPAC-RJ –, diretor da Federação de Hospitais e Estabelecimentos de Saúde do Estado do Rio de Janeiro – FEHERJ –, e membro do Departamento de Laboratórios da Confederação Nacional de Saúde – CNS –, o autor deste trabalho pôde verificar *in loco*

questões referentes à problemática vivida pelos laboratórios. A avaliação feita passou, essencialmente, pelo Estado do Rio de Janeiro, diretamente por meio de atividades do Sindicato, tanto na matriz em Niterói, quanto nas delegacias sindicais em diversas regiões do Estado do Rio de Janeiro.

Segundo informações do LAB REDE e do SINDILAPAC-RJ, a não revisão das tabelas de preços, por pelo menos uma década, tem levado a um déficit cada vez maior e a uma menor margem de lucro, pois insumos, kits, equipamentos, serviços de manutenção, encargos sociais, impostos, salários dos empregados vêm aumentando conforme a inflação.

Soma-se a isso a turbulência econômica por que tem passado o mundo nos últimos anos. A insegurança financeira tem feito com que empresas que se mantinham como líderes acabassem tendo que finalizar suas atividades, tanto devido à falta de apoio governamental quanto à pressão de um consumidor bem mais politizado e exigente, conhecedor de seus direitos.

Como estratégia de enfrentamento do novo cenário, houve a necessidade da união da categoria, criando-se Redes de Laboratórios de Análises e Patologia Clínica.

Essas redes passaram a compartilhar suas necessidades, como a criação de Central Técnica de Exames, Central de Compras, Assessoria Jurídica compartilhada, Assessoria Técnica centralizada, Programa de Informatização compartilhado e outros, diminuindo custos e ampliando as chances de permanência no mercado.

Apesar de haver evidências de que o modelo deu certo, conforme os relatórios apresentados em anexo, os responsáveis por pequenos e médios laboratórios têm tido dificuldade de deixar de lado suas marcas originais. Tais fatores podem estar relacionados a questões emocionais, por serem estas marcas de família, ou a outros empecilhos, não assumindo a marca LAB REDE, de maior abrangência, deixando, assim, de ter melhores meios para enfrentar os novos entrantes no mercado.

#### **2.4 Justificativa para a escolha do tema**

Esta pesquisa visa revisar os procedimentos e os processos para a consolidação e a aplicação da participação no mercado da marca LAB REDE. Outros setores, como o bancário,

o têxtil e o de bebidas, apresentam evidências de medidas associativas entre alguns grupos pequenos, médios e até mesmo grandes, que passavam por dificuldades financeiras ou de gestão. Busca-se fortalecer a melhor estratégia associativista.

O segmento de saúde suplementar foi regulamentado no Brasil por meio da Lei 9.656/98 e com a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. O setor, segundo o SINDILAPAC-RJ, tem tido muita dificuldade na gestão de suas empresas. Particularmente, o setor de laboratórios de Patologia, Análises e Pesquisas Clínicas tem evidenciado dificuldades. Primeiro, pela falta de revisão da tabela de preços, fazendo assim com que seus gestores tenham cada vez menos recursos para investimentos, tanto em qualificação profissional, com educação continuada, quanto para a aquisição de equipamentos e bens de consumo. Além disso, há a tendência de o setor diminuir, em seus quadros, os colaboradores, em decorrência dos aumentos dos custos trabalhistas. Os órgãos regulatórios impõem novas exigências, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Assim, as empresas de saúde enfrentam constantes aumentos dos custos.

Outro agravante que influencia o setor de laboratórios é a recente mudança do mercado. Grandes grupos financeiros, alguns inclusive estrangeiros, passaram a investir nesse setor, adquirindo grandes marcas e, a partir daí, outras, detendo, dessa forma, grande fatia do mercado. Muitos laboratórios constituíram-se a partir da figura do técnico empreendedor da área de saúde (médico, farmacêutico, biomédico, biólogo). Este constituía um pequeno laboratório que, com o aumento da demanda espontânea, transmutava-se numa empresa de pequeno ou médio porte, com diversas filiais e postos de coleta em clínicas e hospitais, gerando assim, vários postos de trabalho. Essa empresa caracterizava-se pela alta rotatividade de seus colaboradores em seus diversos setores, exercendo, nestes, diversas funções, de acordo com as necessidades e as qualificações desses colaboradores, conforme evidenciado por relatórios do REDELAB. Na gestão dessas pequenas e médias empresas, atuavam esses técnicos e, naturalmente, seus sucessores naturais, como filhos, genros, noras etc., que, acompanhando os passos de seus antecessores, também se qualificaram na área técnica de saúde, não tendo experiência em gestão e, conseqüentemente, mantendo-se distantes do planejamento estratégico.

Hoje, devido à necessidade do mercado, com clientes mais exigentes em relação a seus direitos, é necessário que haja, no setor, profissionais de administração, com a visão de um trabalho associativista, de forma a se criarem empresas fortes, que possam dar continuidade ao trabalho daqueles que, de forma empreendedora, mas pouco profissional, conseguiram permanecer no mercado.

Este trabalho pretende, enfim, por meio da metodologia empregada, identificar as dificuldades que os proprietários das empresas acionistas têm em adotar a marca LAB REDE como bandeira principal e quais as ações necessárias para esse fim.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A competição e a questão da globalização

Segal-Horn (2002), na compreensão dos fatores por meio dos quais a globalização se estabeleceu, levantou os seguintes aspectos:

- a) homogeneidade cultural;
- b) economias na escala e no escopo;
- c) aceleração do desenvolvimento tecnológico;
- d) desregulamentação;
- e) atuação em vários mercados dos *Global Players*.

O fenômeno globalização acelerou-se devido a vários fatores, entre os quais os abordados por Minadeo (2001):

- a) aumento do nível cultural das pessoas;
- b) novas tecnologias;
- c) comunicação em massa;
- d) melhoria da logística de transporte;
- e) interligação de mercados financeiros internacionais;
- f) maior acesso a mercados consumidores por via de mídias de alcance global;
- g) perfis de consumo que se repetem em vários países;
- h) possibilidade de volume de produção elevado, ocasionando ganhos na escala;

- i) percepção da existência de necessidades mercadológicas globais;
- j) maiores investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento;
- k) abertura de fronteiras nacionais;
- l) delimitação mais clara de instituições com caráter transnacional;
- m) privatização de empresas;
- n) investimentos no exterior por empresas americanas no pós-guerra.

Assim, a massificação de conceitos culturais ajuda vários negócios, como é o caso do *McDonalds* e de famosas grifes de roupas. A competição estimulou formas de aumentar os ganhos econômicos, tendo como importante base as novas tecnologias. Segal-Horn (2002) ressalta ainda que a globalização foi envolta nos seguintes mitos:

- a) os mercados são dominados apenas pelos grandes grupos;
- b) o mercado é dominado por produtos padronizados globalmente;
- c) a distância geográfica não é um problema representativo;
- d) globalizar significa um jogo de soma zero.

Para Grant (1995), o processo de internacionalização é a força ambiental mais importante das últimas décadas.

### **3.2 Perspectivas para o Brasil na globalização**

Para autores como Schultz (2009), aparentemente todas as organizações dos países em desenvolvimento, como o Brasil, têm o sonho de se tornar a próxima gigante de marcas globais, como a *Unilever*, *Toyota* ou *Coca-Cola*. Para tanto, essas empresas procuram trilhar os mesmos caminhos percorridos por essas marcas, procurando sucesso instantâneo. Podem-

se incluir as empresas do segmento da Saúde, que também estão procurando se adequar ao novo cenário mundial.

“A construção de marcas está se tornando cada vez mais importante na economia global, por isso, é um desafio”, afirma Schultz (2009: 1), ilustrando como o *marketing* pode gerar vantagem competitiva sustentável para as empresas no século XXI. Como planejar a comunicação para obter resultados sustentáveis, além de falar sobre o papel do consumidor e da interatividade na comunicação, entre outros, são temas inerentes ao sucesso das organizações. “As comunicações integradas de marketing são o indispensável início de uma nova era em que o consumidor fala francamente e o anunciante escuta” (*op. cit.* pág.2).

### **3.3 As alianças estratégicas no contexto da globalização**

Com o aumento da competição, das ofertas tecnológicas e de acesso aos mercados, Kanter (1997) afirma que muitas organizações fazem novos acordos de cooperação com seus pares. Nesse nível, passam a envolver questões de comprometimento mútuo e associações visando a um fim comum. As configurações estruturais e a diversidade das alianças aumentaram nos últimos anos, saindo do plano secundário a constar na estratégia de algumas organizações. O autor ressalta ainda o dinamismo das alianças estratégicas e como as pequenas organizações podem competir com as grandes empresas. É possível assim ganhar mercado e reduzir custos, sem, no entanto, arcar com os riscos da propriedade.

Para Arruda *et al.* (1997), nas alianças estratégicas, as organizações não perdem a sua independência quando estabelecem metas conjuntas. Buscam-se sim vislumbrar novos resultados pela consumação da aliança. Em troca de haver um grau de comprometimento e de perda de controle, a aliança visa suprir eventuais pontos fracos de uma organização.

Para Baldi e Lopes (2002: 33), os novos estudos na área mostraram a fluidez das estruturas organizacionais ou o desaparecimento das fronteiras claramente delimitadas. Passaram a evidenciar o papel de mecanismos de coordenação, desconsiderados nas pesquisas conduzidas pelos teóricos contingencialistas nas décadas de 60/70 e pelos economistas defensores da abordagem dos custos de transação.

### 3.4 O papel da identificação da empresa com o consumidor

Segundo Balestro *et al.* (2004: 181), “a organização em torno de uma rede voltada para o mercado e o desenvolvimento tecnológico contribui para os recursos das organizações, subsidiando o desenvolvimento das capacidades dinâmicas”.

Nesse aspecto, destaca-se a maneira como a empresa é reconhecida no mercado e os reflexos disso na identificação e na adesão do consumidor a essa imagem.

#### 3.4.1 *Branding*

Para Pavitt (2003: 21), “*Branding* é principalmente o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém”. O surgimento de organizações que não visavam ao lucro, orientadas ao fomento da cultura do *design* nas empresas por meio das atividades educacionais, seja pelo *Design Council* na Inglaterra de 1944, ou do *Design Management Institute* nos anos 70 e a *Corporate Design Foundation* dos anos 80 nos Estados Unidos, ajudaram a socializar o conceito do *design* corporativo, importante para o estabelecimento teórico do que viria a se denominar *branding* (Schimitt e Simonson, 2000).

Ainda segundo Schimitt e Simonson (2000: 57):

Surgiu um mundo onde design, identidade e estética passaram a ser vistos como parte das comunicações de marketing integradas; um mundo onde designers e consultores de identidade não deveriam se ocupar apenas com artes gráficas e design, mas também com o comportamento dos consumidores e estratégias de marketing; um mundo no qual uma organização e sua identidade de marca passaram a interessar a todas as pessoas envolvidas no planejamento estratégico de orientação corporativa e valor de marca.

Para Strunk (2001: 34), há ganhos claros nesse processo, pois “quando [estas] conseguem estabelecer um relacionamento afetivo [com o consumidor], criam suas heranças, tornam-se símbolos de confiança, ganham uma história e geram riquezas”.



### 3.4.2 O papel da Marca

Para Oliveira (2002), a marca evolui em três estágios: absorvitivo, assertivo e assimilativo. Assertivamente, as marcas falam ao consumidor, comunicam seu ponto de vista, dizendo que são as melhores e que basta confiar nelas para se fazer a coisa certa. Assimilativamente, as marcas assumem uma posição de diálogo, no qual o cliente crê ser ele importante para o crescimento delas (é uma relação de igualdade e participação). Absorvitivamente, as marcas passam ao plano do convívio, parte da vida do consumidor, motivando-o a utilizarem-nas. E isso é o que define o *branding*, ou a fidelidade do cliente pela marca.

As associações positivas ligadas ao produto ou serviço ou organização podem relacionar-se em resultados intangíveis: aceitação, satisfação e benefícios. Esses intangíveis consubstanciam-se em tangíveis nos retornos sobre investimentos apropriados aos esforços de *marketing*. A imagem da marca passa, assim, a ser negativa, quando as associações às marcas perdem ou não agregam. Por isso não acrescentam expectativas às ações estratégicas das organizações.

Aaker (1998: 28) apresenta uma visão nítida de valores simbólicos intangíveis das marcas sendo um fator decisivo na indução e na decisão de compra pelos consumidores. A marca é uma promessa relacionada à qualidade. Acaba por ser a construção da filosofia organizacional, do estilo de vida ou do modo de ser. A marca é o diferencial de responsabilidade e garantia ligada a um produto.

Ainda segundo Aaker (1998), a questão passa por um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, a um nome e a um símbolo. Estes se somam ou se subtraem do valor proporcionado pelo produto ou serviço para a organização e/ou para seus consumidores. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, estes devem ter conexão com o nome e/ou o símbolo da marca. Quando se muda o nome da marca ou o símbolo da marca, vários ativos e passivos poderão ser afetados ou mesmo perdidos. Parte deles pode ser herdado pelo novo nome e símbolo. Os ativos e os passivos nos quais o *brand equity* se embasa diferem segundo o contexto. Aaker (1998) levanta, por meio de uma visão tradicional e de forma prática, cinco categorias:

- lealdade àquela marca;
- conhecimento do nome da empresa;
- qualidade percebida pelo consumidor;
- associações à marca em decorrência da qualidade percebida;
- outros ativos do proprietário da marca, como patentes, *trademarks* e relações com os canais de distribuição.

Segundo Lehman (1999), o objetivo de uma medida de *brand equity* é:

- agregar valor financeiro ao balanço da empresa;
- servir de ferramenta diagnóstica para avaliar programas de *marketing*, bem como alocação de recursos;
- servir de método de acesso à durabilidade da marca;
- servir de método estável para a monitoria da “saúde da marca” durante o passar dos tempos.

Ainda segundo Aaker e Joachimsthaler (1999), profissionais de empresas não serão capazes de avaliar quão bem eles estão construindo suas marcas a não ser que seja desenvolvido um sistema de marcas global, que vá além de medidas financeiras e que mensure *brand equity* em termos de consciência e lealdade do consumidor, personalidade e associações provocadas pela marca. Os autores acreditam que, quando essas medidas de marca estiverem disponíveis, uma empresa terá condições de desenvolver programas que construam uma marca forte em todos os mercados e evitará a criação de programas destrutivos para a marca.

### **3.4.3 Valorização da Marca**

Com base no *branding*, podem-se discutir três ações estratégicas de valorização da marca: o valor, a diferenciação e as associações.

### **3.4.4 O valor da Imagem da Marca**

A imagem da marca relaciona-se com a criação do valor agregado, englobando atributos, sentimentos e percepções que os seus consumidores reconhecem no processo emocional definidor da decisão de compra. As motivações de compra relacionam-se às necessidades objetivas e psicológicas do consumidor. A preferência de compra associa-se à imagem que transmitem as pretensas qualidades da marca, atraindo os consumidores por motivação ou identificação (Pinho, 1996).

Segundo Tavares (1998: 17), “o significado da marca é o resultado de pesquisa, inovação e comunicação e outros, que vão sendo agregados ao processo de construção”. Os aspectos emocionais podem ser decisivos na escolha do consumidor. Gobé (2002: 18) destaca que “emocional quer dizer como uma marca se comunica com os consumidores, no nível dos sentidos e das emoções”. O conhecimento das necessidades emocionais e dos desejos das pessoas é importante para a construção da imagem da marca bem como para sua manutenção, baseando-se na renovação dessas conexões de relacionamento entre a marca e os consumidores.

O consumidor espera que as marcas lhe conheçam. Sua imagem deve vincular mensagens com informações sobre as suas necessidades e orientação cultural. A complexidade reside na coexistência de consumidores com valores, origens e aspirações diferentes. (Gobé, 2002).

“O pior conceito, nas estratégias da criação das marcas, é acreditar que a marca diz respeito à participação de mercado, quando na realidade está sempre diretamente relacionada com a ‘participação da mente e das emoções’ ” (*op. cit.* pág. 29). A imagem da marca na mente do consumidor posiciona a empresa no mercado.

### **3.4.5 Diferenciação da Marca**

A diferenciação da marca busca estabelecer o valor associado a ela como fundamental diferença das empresas com as quais se compete. Isso visa construir uma marca mais atraente para o consumidor, ainda que as empresas façam isso de maneiras bem diferentes. A superioridade tem o foco em ser melhor do que as marcas concorrentes nas dimensões convencionais. A diferenciação busca oferecer valor na dimensão em que a marca seja inovadora e não convencional aos clientes-alvo (Carpenter e Nakamoto, 2006).

### **3.4.6 Associações da Marca**

O *brand equity* deriva do impacto que essas ideias, sentimentos e associações exercem sobre o comportamento dos clientes e sobre suas compras. As associações passam significação ao envolver atributos do produto ou benefícios ao consumidor (*op. cit.*).

Quando bem posicionada e embasada por associações fortes, a marca pode ocupar uma posição estratégica competitiva. Para Pinho (1996), algumas associações ligam-se diretamente ou indiretamente com a decisão de compra, como:

- a) característica do produto: são aspectos tangíveis relacionados à marca, que o consumidor considera relevante e que englobam atributos de produtos que proporcionam uma razão para comprar e usar a marca;
- b) atributos intangíveis: são qualidades percebidas relacionadas às características funcionais do produto, ligadas a desejos, saúde, bem estar, satisfação, vitalidade e jovialidade.

### **3.4.7 Estratégias de marcas competitivas**

A estratégia compõe-se de planos e objetivos, traçados com uma finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados, e sua formulação depende do ambiente externo, pois

o ambiente, com todos os seus componentes, cria movimentos que são normalmente chamados de variáveis e tanto influenciam como são influenciados pelos movimentos das organizações das quais visualizamos o contexto mais amplo e que acrescenta a particular forma de decisão de cada um dos envolvidos, com todos os interesses, desejos e limitações que isso possa acarretar (Mañas, 2007: 41).

Para Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição singular e com grande valor que envolve um conjunto diferente de atividades. As organizações encaram apenas um imperativo, que é vencer a corrida e tomar para si determinada posição. O posicionamento estratégico, segundo o autor, baseia-se na escolha de atividades diferentes das dos concorrentes. Isso garante o que se denomina de diferencial de competitividade – a vantagem competitiva.

Oliveira (1993: 86) baseia a estratégia na “relação entre o mercado e a empresa, e, dessa interação, acredita que se definem as ações necessárias para a redução de problemas e para a maximização das oportunidades.” A marca é um elemento importante na conformação do produto ou do serviço ao consumidor. As políticas e as estratégias da marca devem ser estabelecidas em consonância com a própria estratégia da empresa, em relação aos produtos e aos serviços oferecidos (Pinho, 1996).

Em relação à criação de estratégias para marcas competitivas, toma-se por base o entendimento implícito do processo competitivo. Nesse processo tradicional, as marcas competem pela satisfação de compradores racionais, que sabem o que desejam, e a vantagem competitiva é obtida ao atender às necessidades de uma forma melhor, mais rápida ou a um preço mais barato que os concorrentes. (Capenter e Nakamoto, 2007).

As estratégias têm a responsabilidade de desenvolver e manter determinados conjuntos de valores e atributos da marca, para que ela desfrute de vantagens competitivas sem correr riscos de perder seu posicionamento. As estratégias do *branding* abrangem um sistema de ações interdisciplinares que visa o estabelecimento de imagens, percepções e associações com as quais se constrói e se administra uma marca, por meio de todos os pontos de contatos afetivos vivenciados pelo público.

### 3.4.8 Cooperação empresarial no fortalecimento das empresas e da Marca

A ação cooperada de organizações associadas e seus desdobramentos socioeconômicos auxiliam a formação de uma maior, fortalecendo-a, de forma que fique competitiva se mantendo no mercado.

O movimento de reestruturação empresarial acentua-se a partir dos anos 1970, sobretudo no interior de alguns países membros da OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development* – e teve como consequência a reconquista de espaço pelas organizações de pequeno porte e a redução da participação das organizações de grande porte no que se refere à absorção de mão de obra total (Pecqueur, 1993).

Esse foi o contexto de emergência das redes de cooperação empresarial. Essas são organizações empresariais diferenciadas sustentadas em cinco princípios básicos, como apontado por Lipnack e Stamps (1994):

- a) propósito competitivo coletivo, fazendo com que o objetivo das redes seja uma síntese de propósitos individuais;
- b) interdependência das organizações sem que ocorra a perda da autonomia das unidades integrantes, sendo a soberania importante para o funcionamento da rede e a efetividade dos demais princípios;
- c) interligação entre os membros, manifestada nas mais variadas formas de comunicação interna e externa à rede;
- d) garantia de convivência de uma multiplicidade de líderes, sob forças das esferas privada e pública, articulando lideranças;
- e) ligações em múltiplos níveis, já que o desenvolvimento das redes depende tanto de relações verticais quanto de horizontais.

As relações verticais, as redes de fornecedores, são ligadas a compra e venda de produtos e/ou serviços. A articulação pode se dar desde organizações de pequeno porte a

organizações de grande porte. As horizontais estabelecem-se entre organizações e demais componentes de uma determinada cadeia produtiva (Santos, Pereira e França, 1994).

As redes pressupõem a divisão do trabalho entre os componentes, organizados ao longo de uma determinada cadeia produtiva (Castells, 1999), caracterizando união de esforços de produtores concorrentes visando ao melhor aproveitamento de capacidades individuais de produção e de recursos financeiros e humanos. As redes horizontais têm como objetivo final a ampliação da oferta de produtos coletivamente oferecidos e/ou a ampliação da faixa de mercado do conjunto de organizações, fortalecendo e mantendo a marca criada.

Para Souza (1995), as redes de empresas de pequeno porte destacam-se por:

- a) estímulo à livre iniciativa, da capacidade empreendedora;
- b) relações capital/trabalho mais harmoniosas;
- c) possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão de obra, seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- d) efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- e) efeito amortecedor nas flutuações da atividade econômica;
- f) manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- g) contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas; e
- h) potencial de assimilação, adaptação, introdução e de geração de novas tecnologias de processo e produto.

As redes de cooperação são estruturas que decorrem do relacionamento cooperado entre organizações enfatizando no enfoque coletivo. Consideradas entidades complexas, são uma configuração particular de organização cujos membros têm sua autonomia respeitada,

ainda que ligados por objetivos comuns. O desempenho das redes depende da capacidade de articulação de seus componentes na comunicação, bem como da coerência dos objetivos e interesses compartilhados (Castells, 1999).

A cooperação empresarial ganhou expressividade a partir dos anos 70, com as redes de pequenas organizações da Terceira Itália<sup>1</sup> (Trigilia, 1995) e as de subcontratação japonesas.

Flexibilidade e empreendedorismo foram levantados como os fatores de sucesso mais enfatizados pela literatura especializada. Brusco (1982) vincula a capacidade de empreender à versatilidade para a internalização de novos conhecimentos e à capacidade de ajuste a novas ideias, assim como do desenvolvimento de novos produtos e equipamentos. Courlet (1993) acredita que também se deve observar que o sucesso da Emilia-Romagna, também se deveu à fraca presença do Estado na economia e ao caráter descentralizado da estrutura político-administrativa italiana.

Putnam (2000) afirma que a descentralização do governo italiano foi fator decisivo para o sucesso da Terceira Itália. Ao eliminar a dependência das regiões e das cidades com relação ao governo central, o novo modelo permitiu que as regiões revelassem todo o seu potencial, de forma que as então mais eficientes avançassem com rapidez. As menos desenvolvidas, por outro lado, acentuaram os inconvenientes de seu sistema público, como ocorreu em Puglia, no Sul do país.

Os distritos industriais, tais como o de Modena, na Emilia-Romagna, surgiram decorrentemente de uma política local orientadora, centrada em benefícios destinados às organizações de pequeno porte. Foram concebidos na forma de concessão de áreas e de recursos financeiros, e da criação de centros de serviços visando ao fornecimento de informações e tecnologia. Foi também desenvolvido um sistema de consórcio financeiro com o objetivo de garantir empréstimos aos artesãos. Em cinco anos, parte significativa das organizações instaladas em Modena registrou aumento em quarenta por cento no número de empregados, ao mesmo tempo em que dobraram os investimentos, como apontam Brusco e Righi (1989).

---

<sup>1</sup> Área geográfica que engloba: Emilia-Romagna, Umbria, Toscana, Marche, Veneto, Trentino e Friuli



Tachizawa e Rezende (2000) demonstram o que essa abordagem teórica abordou com o exemplo da *Sadia* e da *Refinações de Milho Brasil*, para o lançamento da margarina *Mazzola*. A *Sadia* possuía *know-how* de distribuição e produção de margarinas, mas não tinha uma marca forte. A *Refinações de Milho do Brasil*, apesar de ter uma marca forte, não era especialista em distribuição e produção de margarinas. A fim de unir as potencialidades de cada uma, realizaram uma aliança estratégica.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Materiais e Métodos**

Para o alcance dos objetivos propostos, este trabalho contou com as seguintes abordagens metodológicas: pesquisa documental, bibliográfica e a pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica serviu para o embasamento teórico do trabalho e a pesquisa documental se deu com a coleta de documentos junto à LAB REDE (em anexo).

Para autores como Thiollent (1997), a pesquisa-ação pode ser definida como um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual o pesquisador e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Thiollent destaca quatro fases principais da pesquisa-ação: exploratória, principal, ação e avaliação. A fase exploratória tem uma abordagem interna que, nesta pesquisa, se deu com a análise dos relatórios de diagnóstico da situação e das necessidades dos Laboratórios associados ao LAB REDE. A abordagem externa visa divulgar as propostas iniciais e obter comprometimento dos envolvidos. Por meio dos questionários estruturados, procurou-se conhecer os motivos que levaram os proprietários das empresas acionistas (liderança e pessoas-chave) a terem dificuldade em aceitar uma nova marca para a empresa.

A segunda etapa – principal – constitui-se do planejamento em si. Procurou-se, nas pesquisas de 2006 e 2008, durante as entrevistas, formas de consolidar a marca LAB REDE. Nesses diagnósticos operacionais foram traçados planos para serem executados a partir de janeiro de 2006. Tais diagnósticos tiveram como elemento norteador estudar os processos, as pessoas e os recursos do LAB REDE S/A para oferecer os serviços exigidos, além de projetar um crescimento planejado, sustentado e consistente de médio e longo prazo.

A implementação das ações propostas ocorre na terceira etapa da pesquisa – a fase de ação. Foi necessário resolver problemas concretos nessas empresas do setor de saúde. Houve a propositura de soluções de problemas, bem como também a utilização dos dados para resolver as questões efetiva e participativamente. Durante as entrevistas de 2006 e 2008, os

entrevistadores procuraram ressaltar a importância da marca LAB REDE para os laboratórios. Como forma de evitar que essa ação interferisse nos resultados coletados, primeiro realizou-se a pesquisa de satisfação, para só depois ressaltar-se a importância da marca LAB REDE. Assim, além de diagnosticar o reconhecimento, a estratégia visou compartilhar ideias sobre a importância da marca.

A quarta etapa da pesquisa é a avaliação. Essa análise visou verificar os resultados das ações no contexto da pesquisa, suas conseqüências, bem como obter conhecimentos que serão úteis para continuar a pesquisa ou embasar estudos futuros. A partir dos dados levantados nas pesquisas, foi possível realizar a avaliação do processo, trazendo uma análise ampla para o LAB REDE.

Segundo Franco (2005), a pesquisa-ação é uma abordagem metodológica eficiente para conhecer e interagir com a realidade alvo da pesquisa, procurando aprofundar o que se sabe a respeito. Tripp (2005) diz que a reflexão deve pautar essa questão metodológica, pois:

o processo começa com reflexão sobre a prática comum a fim de identificar o que melhorar. A reflexão também é essencial para o planejamento eficaz, implementação e monitoramento, e o ciclo termina com uma reflexão sobre o que sucedeu. (Tripp, 2005: 3).

## **4.2 Coleta de dados**

### **4.2.1 Relatório Planejamento Estratégico LAB REDE 2006 – Anexo Um**

Esse relatório foi elaborado pela Fundação Dom Cabral e pelo LAB REDE. Apresentado em 18 de fevereiro de 2006, procurou tratar do planejamento estratégico da rede para os anos seguintes.

O diagnóstico operacional realizado em 2006 deu-se através de questionários estruturados e não estruturados aplicados aos responsáveis legais dos laboratórios da LAB RED. A pesquisa bibliográfica deu-se em livros, dicionários, revistas especializadas, teses, dissertações com dados pertinentes ao assunto. A LAB REDE cedeu parte de seus documentos, para que pudessem ser alcançados os objetivos propostos na pesquisa documental. Durante as entrevistas, os aplicadores discutiam com os entrevistados a

relevância da consolidação da marca LAB REDE S/A. Após explicar os objetivos e o atendimento aos requisitos legais de sigilo e confidencialidade, os questionários foram entregues para serem respondidos e posteriormente devolvidos. Essa foi a fase de implantação da ação planejada na pesquisa-ação, em que se procurou reforçar o reconhecimento da marca LAB REDE

#### **4.2.1.1 Universo da pesquisa.**

No momento do diagnóstico operacional de 2006, 92 laboratórios faziam parte da LAB REDE, e todos compuseram o universo desta pesquisa.

#### **4.2.1.2 Amostra da pesquisa**

A amostra foi composta de 51 questionários (55,43%), que retornaram com os dados completamente respondidos. Os dados foram obtidos durante entrevistas realizadas com responsáveis legais (proprietários, diretores técnicos, gerentes) por aplicadores previamente capacitados.

#### **4.2.2 Relatório: Diagnóstico operacional janeiro/ 2006 – Anexo Dois**

Elaborado pela Fundação Dom Cabral e pela LAB REDE, esse relatório usou uma metodologia baseada em cinco pontos (plano de ação): identificação dos pontos críticos; levantamento de dados; comparação da situação atual com a desejada; definição de indicadores de desempenho (controle e acompanhamento) e pontos críticos de funcionamento.

#### **4.2.3 Relatório: Análise do cenário nacional do setor de laboratórios – Anexo Três**

Fornecido pelo LAB REDE e construído em 2006, esse terceiro relatório objetivou levantar informações sobre o mercado de medicina diagnóstica. Nele constam as

características do setor, as oportunidades de crescimento, o tamanho do mercado e as demandas do setor.

#### **4.2.4 Relatório: Movimentações mercadológicas – Anexo Quatro**

Fornecido pelo LAB REDE e construído em 2006. Relaciona estratégias da área de laboratórios em atuação no Brasil. Trata da formação das redes de laboratórios, ressaltando tipologias, vantagens e desvantagens, bem como movimentações mercadológicas.

#### **4.2.5 Informativo: Caracterização da empresa LAB REDE – Anexo Cinco**

Os dados fornecidos pelo LAB REDE visaram informar sobre a constituição e o tamanho da empresa.

#### **4.2.6 Relatório: Pesquisa de satisfação dos acionistas LAB REDE – Anexo Seis**

Duas pesquisas de satisfação foram realizadas internamente pelo LAB REDE em 2008, sendo uma em abril e outra em novembro. Após a análise dos documentos, preferiu-se trabalhar o relatório que compara os resultados das pesquisas de abril e novembro, a analisá-las individualmente.

#### **4.2.7 Relatório: Expectativas futuras do LAB REDE – Anexo Sete**

Esse relatório foi elaborado internamente em 2008 pelo LAB REDE, sob a orientação do Dr. Guilherme Birchall Collares. A empresa procurou captar os anseios em relação a demandas futuras a se ofertarem pelo LAB REDE.

#### **4.2.8 Informativo: Laboratórios associados ao LAB REDE – Anexo Oito**

Esse informativo procurou relacionar todos os laboratórios que compõem o LAB REDE.

#### **4.3 Recorte temporal**

Dada a complexidade do tema e a necessidade de uma abordagem aprofundada na fase exploratória, foi preciso ter, como parâmetro temporal, o período entre janeiro de 2006 e dezembro de 2009.

## **5. DISCUSSÃO**

### **5.1 Análise do mercado**

Os laboratórios surgiram no segmento da saúde como um setor dentro de um hospital, pois era uma especialidade médica. Em 1961 foi criada a Lei 3.999/61, que tratava do salário e da carga horária do médico laboratorista e de seus auxiliares, isto é, os internos e os residentes de medicina. Daí apareceu, a partir dos laboratórios dentro dos hospitais, os laboratórios independentes em locais comerciais dentro de prédios ou em locais construídos especificamente para sua instalação. Os profissionais responsáveis por esse setor eram os médicos com especialização em patologia clínica.

A seguir, surgiu, na carreira farmacêutica, a especialização em farmácia e bioquímica, habilitando o farmacêutico bioquímico a trabalhar como responsável técnico pelo laboratório de análises clínicas. Depois surgiram os biomédicos e os biólogos com especialização em análises clínicas, que também passaram a ter o direito de atuar no ramo das Análises Clínicas. De acordo com a legislação, no Brasil, só os médicos com especialização em anatomia patológica podem exercer a responsabilidade técnica em patologia cirúrgica.

Muitas empresas do ramo de laboratórios foram, e ainda são, constituídas a partir da figura do técnico da área de saúde (médico, farmacêutico, biomédico, biólogo) empreendedor. Esses profissionais, após receberem um diploma de nível superior, podem constituir um pequeno laboratório, onde passam a exercer a profissão, tornando-se empresários no ramo da prestação de serviços, inclusive contratando colaboradores para serem seus auxiliares.

Assim surgiram muitas das primeiras empresas do ramo que, com o aumento espontâneo da demanda, cresceram e transformaram-se em empresas de pequeno ou médio porte, com diversas filiais e postos de coleta em clínicas e hospitais, gerando assim, vários postos de trabalho. Caracterizavam-se pela alta rotatividade de seus colaboradores nos seus diversos setores, uma vez que, em laboratórios de análises clínicas como nos de patologia clínica ou anatomia patológica e/ou citopatologia, há a necessidade de profissionais capacitados para executar as mais diversas pesquisas para auxílio e diagnóstico em acompanhamento e tratamento dos pacientes.

Durante esse período também surgiram os Laboratórios terceirizadores de serviços para os laboratórios de pequeno e médio porte, isto é, como a análise de vários analitos, como por exemplo, as dosagens hormonais, dosagens de drogas ilícitas, dosagens toxicológicas, dosagens por Radio Imuno Ensaio. Tais serviços acabavam por ter alta onerosidade para os laboratórios em função de serem as matérias primas ou mesmo os *kits* importados. A demanda desses analitos tendia a ser pequena e por isso os laboratórios encaminhavam tais exames para serem feitos nos estabelecimentos de maior porte, que tinham escala para fazê-los por um custo menor. Nessa época, podem-se citar laboratórios como CRIESP (Central de Radio Imuno Ensaio de São Paulo), Laboratório Hermes Pardinni, de Belo Horizonte, entre outros, que iniciaram o trabalho no mercado como terceirizadores da execução desses exames chamados especiais para os laboratórios de pequeno e médio porte.

Dessa forma, o mercado funcionava naturalmente com os laboratórios de pequeno e médio porte executando exames de rotina em suas sedes e enviando para os laboratórios terceirizadores os exames mais complexos, ditos especiais.

Até a década de noventa, na gestão das pequenas e médias empresas atuavam os profissionais técnicos como médicos, farmacêuticos bioquímicos, biomédicos, biólogos e naturalmente, seus sucessores naturais, como filhos, genros e noras. Acompanhando os passos de seus antecedentes, também se qualificavam na área técnica de saúde, não tendo experiência em administração, acabando por não observarem ou não terem uma contramedida às mudanças que começaram a surgir no mercado mundial. Quando se deram conta, suas empresas já estavam imersas nessas novas condições impostas pelo mercado e, assim, acabaram tendo que encerrar suas atividades por não conseguirem enfrentar as ameaças ambientais eficazmente. Outros, ainda em tempo, conseguiram negociar e vender as empresas para outras de maior porte, que puderam dar continuidade ao negócio.

Enquanto isso, os laboratórios maiores investiram mais em capacitações, e assim gestores passaram a atuar como administradores, profissionalizando-se para acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado.

A partir de 1995, começaram a surgir no mercado as grandes incorporações, tomando o lugar dos pequenos e médios laboratórios. Assim, revisa-se o **Anexo 3 – Análise do cenário nacional do setor de laboratórios.**



## **5.2 Forças ambientais no setor de laboratórios**

Para poder abordar as forças que fizeram mudar esse ambiente, é preciso o diagnóstico do setor de laboratórios, sendo necessário retomar o ano de 1988, quando foi promulgada a Constituição.

Com a nova Carta Constituinte, criou-se o SUS – Sistema Único de Saúde – modificando as bases da Política de Saúde, abrangendo tanto o setor público quanto com o setor privado de saúde, começando a haver uma turbulência econômico-financeira, com ameaça a pequenos e médios laboratórios do país.

Toda responsabilidade pelo acompanhamento e tratamento dos pacientes caberia ao Estado e, portanto, iniciaram-se as implantações dos serviços de laboratórios dentro das Unidades de Saúde nos municípios. Assim, os pacientes que procuravam os serviços privados passaram a utilizar os serviços públicos. Paralelamente, os planos de saúde começaram a instalar seus próprios serviços ou passaram a dar exclusividade a alguns serviços, impondo suas regras aos que quisessem continuar credenciados, e assim começou a tendência de baixa do valor de CH (Coeficiente de Honorários). Houve também o aumento dos insumos importados, em decorrência da variação cambial flutuante e, conseqüentemente, diminuiu o faturamento dos laboratórios.

Como saída para tudo isso, houve a necessidade de uma reestruturação interna e de uma remodelagem do modelo tradicional. Diante do novo cenário macroeconômico, com a busca contínua de redução de custos via economia de escala, começou-se a pensar no associativismo do modo de produção. Tal assunto foi revisado na abordagem teórica desta dissertação.

## **5.3 Novas estruturas organizacionais e de ambiente: incorporação *versus* aliança estratégica**

O mercado começou a mudar. Laboratórios fecharam suas portas e seus proprietários passaram a trabalhar em outros ramos de negócio, ou então começaram a ser incorporados por outras empresas de maior porte. Nesse período, surgiram investidores tanto nacionais como estrangeiros que se interessaram em investir no setor de laboratórios, e assim começaram a

adquirir os pequenos e médios laboratórios, tornando-os empresas maiores com maior poder de barganha.

Outro modelo que nessa época surgiu foi o de aliança estratégica de empresas de pequeno e médio porte, criando-se uma empresa maior. Dentro dessa nova concepção de negócio no setor saúde, surgiu a empresa LAB REDE S/A, por meio da aliança de 39 laboratórios pertencentes aos estados das regiões sudeste e nordeste no ano de 2000. A caracterização completa da empresa LAB REDE está no **Anexo Cinco**.

Diante das perspectivas futuras de sobrevivência somente para empresas de grande porte, com resultados positivos com base na economia de escala, começou-se a observar a insolvência gradativa dos pequenos e médios laboratórios, cujo preço de venda para os grandes incorporadores era feito pelo custo da produção. Assim iniciou-se a absorção gradativa dos modos de produção pelas grandes estruturas, havendo uma mudança no perfil dos pequenos laboratórios, que passaram a se tornar postos de coleta dos grandes laboratórios incorporadores.

Pelo exposto no **Anexo 4 – Movimentações mercadológicas**, é possível fazer algumas afirmações. No Brasil existem alguns modelos de negócio no setor de laboratórios como Sociedades Anônimas de Capital Aberto, Sociedades Anônimas de Capital Fechado, Associações de Laboratórios, isto é, há um imperialismo no setor construído por meio de mega fusões e aquisições como, por exemplo, DASA, FLEURY, que optaram pela aquisição de laboratórios para a desativação dos locais de produção e concentração do modo de produção. O DASA adquiriu os laboratórios Delboni Auriemo em São Paulo, Lâmina e Bronstein no Rio de Janeiro. O Laboratório Fleury, por meio do Laboratório NKB, adquiriu, no Rio de Janeiro, os laboratórios Roseli, Maiolono, JS e Daflon, entre outros. Além desse modelo, outros laboratórios optaram pela aquisição por troca acionária via  *Holding* descontaminada, e outros como, por exemplo, o Laboratório Sergio Franco, no Estado do Rio de Janeiro, optaram pela captação da rotina através da criação de “franquias”, com a exclusão das estruturas de médio e pequeno porte, semelhante a outros setores da economia.

Esses modelos foram uma solução imediatista ao risco do negócio, pois os laboratórios se encontravam endividados e sem capacidade de investimento e expansão.

As principais desvantagens destes modelos podem ser resumidas em:

- alienação completa do modo de produção e/ou da propriedade da sociedade;
- baixo preço de venda do laboratório adquirido;
- falta de perspectiva futura para o empreendedor inicial;
- risco de retrocesso (baixa correspondência) e falta de capacidade de reestruturação por parte do laboratório desativado;
- submissão e conflito com relação à cultura da estrutura dominante.

Foi nesse período que surgiu o modelo de aliança estratégica diferente dos demais, que é a empresa LAB REDE S/A.

#### **5.4 O Modelo LAB REDE**

O Modelo LAB REDE S/A foi constituído oficialmente em 2000, com a participação de 39 empresas, cada uma participando com um percentual, para se formar uma sociedade limitada. Após isso, os proprietários da empresa decidiram transformar a sociedade limitada em sociedade anônima de capital fechado em 2005, constituindo legalmente a LAB REDE S/A.

Pela análise do **Anexo Cinco**, o objetivo do negócio LAB REDE é proporcionar “Soluções em Medicina Diagnóstica”.

A visão do LAB REDE é a de ser a melhor opção de suporte em Medicina Diagnóstica, agregando competitividade para os associados, valorizando colaboradores e atuando com responsabilidade sócio-ambiental. A Missão do LAB REDE é gerar o fortalecimento e a perpetuidade dos associados, criando e compartilhando soluções em Medicina Diagnóstica.

Entre os princípios e valores do LAB REDE, podem-se citar:

- liderança no mercado;
- atualização tecnológica e inovação;
- busca de parcerias transparentes;
- rentabilidade com ética e responsabilidade sócio-ambiental;
- envolvimento e valorização permanente da pessoa;
- desenvolvimento e transferência de conhecimento;
- excelência técnico-profissional.

Conforme já foi mencionado anteriormente, em função da mudança ocorrida no mercado de laboratórios, um grupo de proprietários de pequenos e médios laboratórios sentiu a necessidade de criar uma associação de laboratórios e, dessa forma, foi fundada a RedeLab – Rede de Laboratórios Associados. Essa rede tinha a finalidade de atender aos laboratórios associados em áreas estratégicas. Depois de algum tempo, os responsáveis pelas empresas associadas à RedeLab sentiram a necessidade de criar uma Central de Exames que pudesse absorver os exames que eram terceirizados por esses laboratórios para grandes laboratórios terceirizadores.

Após diversas reuniões de debate, o grupo resolveu constituir formalmente a Central de Exames e, dessa forma, a empresa LAB REDE – Laboratório de Referência em Diagnósticos Especializados Ltda., foi constituída legalmente no ano de 2000, com a participação inicial de 39 (trinta e nove) empresas que possuíam sede nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Cada empresa participante entrou com um percentual no capital da nova empresa. Iniciou-se assim a empresa LAB REDE LTDA, com sua sede na Av. Raja Gabaglia, 189, Bairro Cidade Jardim, Belo Horizonte, Minas Gerais.

O ganho de escala passou a ser repassado aos laboratórios-sócios quotistas por meio do fornecimento de exames a um custo mais baixo, para que os mesmos tivessem competitividade no mercado.

O LAB REDE possui uma UE – Usina de Exames, visando promover ganhos através de economia de escala. A política de preços é voltada para a recuperação dos custos acrescida de uma taxa para investimento.

Cada qual tem de estar inserido em regiões com situações diferenciadas tanto em nível econômico, como cultural e populacional, e com mercado definido. Por isso, torna-se necessário:

- que cada um mantenha a sua identidade própria;
- que tenha suporte de *marketing* e comercial do LAB REDE, no sentido de ampliar a participação em seus mercados.

O LAB REDE tem como meta o alto volume de produção. Conforme relatórios cedidos para esta pesquisa, para isso acontecer é necessário:

- conquistar novos sócios – pois aumenta a visibilidade da marca e o volume de negócios;
- dar suporte aos sócios, para estes conquistarem mais mercado em suas regiões – aumentando a oferta de serviços;
- praticar preços que possibilitem aos sócios ampliar seu poder de competitividade, bem como enxergar que é economicamente vantajoso para eles encaminhar sua produção para a UE – Usina de Exames LAB REDE.

Assim, quanto mais sócios entrarem no LAB REDE e os que dele já fazem parte aumentarem a oferta de serviços pelo ganho de participação no mercado, maior será a

demanda da UE LAB REDE. Maior demanda resulta em maior volume de produção, reduzindo assim o tempo ocioso da estrutura da UE.

Mesmo havendo a Direção-Executiva (Profissional), o poder de decisão deve ser dos sócios, seja através dos conselhos seja através Comitê de Sócios.

As direções executivas devem executar os planos e as estratégias de seus setores (nada os impede de assessorar seus conselhos na elaboração dessas estratégias).

## **5.5 Informações necessárias à percepção da necessidade de fortalecimento da Marca LAB REDE**

Analisando os dados do **ANEXO 1 – Planejamento estratégico LAB REDE 2006**, obtidos pelos 51 questionários respondidos, obteve-se o perfil dos laboratórios e se verificou que houve um total de 326.549 pacientes atendidos por mês pelos 51 laboratórios, dando-se uma estimativa de 589.068 para os 92 laboratórios. A idade média dos laboratórios associados estava na faixa de 27 anos. O faturamento médio foi de R\$ 145.231,57, dando-se uma estimativa de R\$ 261.986,36. Também, no perfil dos laboratórios, pudemos verificar um total de 2.612 funcionários para os 51 laboratórios, obtendo-se um total, por estimativa para os 92 laboratórios, de 4.500 funcionários.

Pelo Gráfico “Laboratórios por Estado”, constata-se que 2% dos laboratórios acionistas estão instalados no Estado de Alagoas, 2% na Bahia, 2% no Distrito Federal, 4% no Espírito Santo, 2% em Goiás, 47% em Minas Gerais, 18% no Rio de Janeiro e 24% em São Paulo.

O Gráfico “Exames por mês – gráfico pizza” – mostra que, num total de 1.656.818 exames realizados por mês, tem-se 35% dos laboratórios executando de 10.000 a 19.000 exames/mês; 41% executando de 20.000 a 49.000 exames/mês; 18% executando de 50.000 a 69.000 exames/mês; e 6% executando acima de 70.000 exames/mês. Baseando-se na pesquisa, obteve-se que, dos 1.658.818 exames realizados pelos laboratórios, 50.443 (3,04% do total) são terceirizados para outros laboratórios.

Pelo Gráfico “Exames com maior índice de Terceirização para outros laboratórios”, dentre os exames com maior índice de terceirização para outros laboratórios, constata-se o seguinte: 42% são exames do setor de Hormônio/Imuno, 12% Citologia/Anatomia Patológica, 16% Biologia Molecular/ Genética, 6% Colpocitologia oncótica, 4% Toxologia, 3% dos setores de Dengue, Sarampo, Chlamydia, IgE e Biópsia e 3% especificamente de Biologia Molecular.

Observa-se, pelo Gráfico “Certificações”, que, dentre os laboratórios pesquisados, 40 possuem certificações, sendo 9 pelo Palc, 2 pelo Dicq, 23 pela ISO e 6 pela ONA.

Outro item constante no Gráfico “Satisfação com os serviços LAB REDE – gráfico pizza”, que foi analisado durante as entrevistas, foi a percepção dos laboratórios sobre a prestação de serviços do LAB REDE S/A, sendo que, na percepção geral, obteve-se que 36% considera a prestação de serviços do LAB REDE S/A como Ruim, 51% como Boa e 13% como Ótima.

Dentro desse item de prestação de serviços, foram observados pontos fortes do LAB REDE S/A.

Pela compreensão da Tabela “Percepção Geral”, a realização de exames, considerado por 100% como importante/muito importante e na qualidade percebida foi considerado por 98% como Bom/Ótimo; assessoria técnico-científica, considerado por 100% como importante/muito importante e, na qualidade percebida, foi considerado por 90% como Bom/Ótimo; Central de Aquisições, considerado por 98% como importante/muito importante e, na qualidade percebida, foi considerado por 64% como Bom/Ótimo.

O item Capacitação e Treinamento, foi considerado por 99% como importante/muito importante e, na qualidade percebida, foi considerado por 62% como Bom/Ótimo; assessoria em informática, considerado por 99% como importante/muito importante e, na qualidade percebida, foi considerado por 64% como Bom/Ótimo.

O Gráfico “Realização de Exames” mostra que a realização desses procedimentos, de acordo com o grau de importância, foi constatado que 16 laboratórios consideraram como Importante, 0 consideraram desnecessário e 35 laboratórios consideraram muito importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A constatou-se que 1 laboratório considerou Ruim, 31

laboratórios consideraram Boa e 19 consideraram Ótima. Ao analisar o item Assessoria técnica/científica constatou-se, de acordo com o Grau de importância, que 24 laboratórios consideraram como Importante, 0 consideraram desnecessário e 27 laboratórios consideraram muito importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 5 laboratórios consideraram Ruim, 38 laboratórios consideraram Boa e 8 consideraram Ótima. Relativamente ao item Central de Aquisições, de acordo com o Grau de importância foi constatado que 31 laboratórios consideraram como Importante, 3 consideraram desnecessário e 17 laboratórios consideraram muito importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 18 laboratórios consideraram Ruim, 26 laboratórios consideraram Boa e 7 consideraram Ótima. Com relação ao item Capacitação e Treinamento, de acordo com o grau de importância, foi constatado que 26 laboratórios consideraram como Importante, 2 consideraram desnecessário e 23 laboratórios consideraram muito importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 18 laboratórios consideraram Ruim, 27 laboratórios consideraram Boa e 5 consideraram Ótima.

Finalmente, relativo ao item Assessoria em informática, de acordo com o Grau de importância, foi constatado que 26 laboratórios consideraram como Importante, 2 consideraram desnecessário e 23 laboratórios consideraram muito importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 17 laboratórios consideraram Ruim, 29 laboratórios consideraram Boa e 4 consideraram Ótima.

Ainda, dentro deste item de prestação de serviços, foram observados alguns pontos fracos do LAB REDE S/A.

Assessoria em Gestão Administrativa, que 90% consideraram como Importante/Muito Importante, e, na qualidade percebida, 45% consideraram Ruim. Assessoria jurídica Tributária, que 82% consideraram como Importante/Muito Importante, e na qualidade percebida 58% consideraram Ruim. Assessoria em RH, que 84% consideraram como Importante/Muito Importante, e na qualidade percebida 62% consideraram Ruim. O Anexo 6 apresenta a satisfação dos acionistas LAB REDE em 2008. A maior parte dos laboratórios acionistas tinha acima de 30 anos (41%), entre 20 e 30 anos, 24%; entre 10 e 20 anos, 24% e a menor (até 10 anos), 11%, conforme o Gráfico “% Laboratórios x Tempo de atividade”.



O volume de exames realizados anualmente, segundo o Gráfico “% Laboratórios x volume de exames”, até 1000 representam 8%, de 6 000 a 14 999 serviços, representa 20% do total. Entre 15 000 e 24 999, 13%; entre 25 000 e 44 999, 17%; entre 45000 e 99 999, 15%; acima de 100.000 representa 3% do total de exames realizados.

Pelo Gráfico “Tipo de atendimento”, a maior parte do tipo de atendimento prestado é o ambulatorial, correspondendo a 79%; o hospitalar, a 12%, o Banco de Sangue, a 6% e Hemodiálise, a 3%. O Gráfico “Tipo de atendimento (financeiro)” permite auferir que a maior parte dos serviços são realizados via convênio, com 64%; exames particulares representaram 22% e o SUS contou com 14%.

A maior parte dos laboratórios, pelo Gráfico “Programa de proficiência”, tem certificação ISO, com 40%. Pela ONA, 16%. Pela PALC, 24% e pela DICQ, 7%. O programa de proficiência mais presente é o PNCQ, com 54%, logo seguido do PELM, com 34%. PANEL representou apenas 1%. Outros, 5%.

O Gráfico “Tipo exames terceirizados” apresentou que hormônios e drogas terapêuticas/paternidade são os prevalentes (10% e 9% respectivamente). Os valores gastos com terceirização, até R\$ 1500,00, representam 5%; entre R\$ 1.501,00 a R\$ 5.000,00, 21%; entre R\$ 5.001,00 e 12.000,00 representaram 27%; Entre 12.001 e 25.000,00, 22%; acima de 25.001,00, 25%. Essas informações foram prestadas pelo Gráfico 9.

## 5.6 Expectativas futuras

Fazendo uma análise do **Anexo Sete**, relacionando-o a cada um dos três itens citados acima, tem-se as seguintes observações:

- Assessoria em Gestão Administrativa – de acordo com o grau de importância, constatou-se que 23 laboratórios consideraram como Importante, 5 consideraram Desnecessário e 23 laboratórios consideraram Muito Importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 23 laboratórios consideraram Ruim, 22 laboratórios consideraram Boa e 3 consideraram Ótima.

- Assessoria Jurídico-Tributária – de acordo com o grau de importância, foi constatado que 23 laboratórios consideraram como Importante, 9 consideraram Desnecessário e 19 laboratórios consideraram Muito Importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 30 laboratórios consideraram Ruim, 15 laboratórios consideraram Boa e 2 consideraram Ótima.

- Assessoria em RH – de acordo com o grau de importância, foi constatado que 24 laboratórios consideraram como Importante, 8 consideraram Desnecessário e 19 laboratórios consideraram Muito Importante. Relativo à qualidade LAB REDE S/A, constatou-se que 32 laboratórios consideraram Ruim, 13 laboratórios consideraram Boa e 2 consideraram Ótima.

Pelo levantamento das informações do **Anexo Oito**, chega-se aos pontos críticos a seguir:

- transportes;
- rotas;
- recipientes.

Do ponto de vista operacional, não foi percebida nenhuma possibilidade de estrangulamento nesse setor, em função de a contratação ser pulverizada e terceirizada. Financeiramente também não houve a possibilidade de estrangulamento, por se tratar de um custo variável estabelecido mediante adesão de novos associados. O serviço de limpeza especial, fornecedor da área produtiva e do transporte, não representou um gargalo, visto que na época ainda tinha uma capacidade de expansão de 50%. Além disso, o setor poderia ser rapidamente adequado à demanda devido à baixa necessidade de treinamento e qualificação.

Áreas que precisam de investimento:

- transferência de dados/voz e atendimento;

- link de internet;
- CAC (através de produtividade, chamadas perdidas e grau de resolatividade);
- recepção/secretaria; e
- atendimento médico (através do número de atendimentos – passivo – e disponibilidade de tempo).

### **5.7 Fatores críticos à consolidação da Marca LAB REDE**

No planejamento estratégico LAB REDE 2006 (**Anexo Um**), fez-se a seguinte pergunta aos laboratórios associados:

*É de fundamental importância, para o seu negócio, que a marca/serviços do LAB REDE S/A sejam conhecidos do público local (médicos/pacientes)?*

Dentre as respostas obtidas de 50 laboratórios, pois 1 se absteve de responder, obteve-se que 32 laboratórios responderam *sim* sobre a importância da marca junto ao público local, e 18 laboratórios consideraram que *não*. Os dados são apresentados no Gráfico 6.

Outra pergunta feita foi a seguinte:

*Você acredita que a marca LAB REDE S/A é uma marca reconhecida e consolidada junto à classe médica?*

Nessa investigação, 04 laboratórios da amostra responderam que *sim*, e 46 responderam que *não*. Ou seja, apenas 8% da amostra reconhecem a marca LAB REDE como uma marca reconhecida e consolidada junto à classe médica.

Os motivos que podem ter levado a essa questão podem estar no Anexo 6 – Pesquisa de Satisfação dos Acionistas LAB REDE. Apesar de os respondentes da pesquisa realizada em abril e novembro classificarem entre ótima e boa a qualidade dos exames – na faixa de 92% passando a 98% –, esse índice não é alcançado em itens como preço e prazo, por exemplo. Outra importante forma de consolidação é a Assessoria Científica, que teve um decréscimo de 80% para 73% como percepção ótima.

Ainda comparando os resultados das pesquisas de abril e novembro de 2008 (**Anexo Seis**), é possível perceber que vários exames anteriormente terceirizados apresentaram aumento na realização pelo LAB REDE, como anatomia patológica, paternidade, teste do pezinho e drogas terapêuticas. A satisfação como “regular” foi de 20% em abril e “27%” em novembro, sendo que o conceito “bom” apresentou redução de 6 pontos percentuais. As demais perguntas não mostraram a razão desse crescimento, pois o conceito “regular” manteve-se baixo nelas.

### **5.8 Dificuldades de adesão da Marca LAB REDE como marca principal**

- a) Deficiências organizacionais, comerciais e não consolidação da imagem da marca LAB REDE.
- b) Choque “cultural”: laboratório local pode não abrir mão da sua marca forte para trabalhar com uma nova bandeira.
- c) Não consolidação da LAB REDE como uma Marca Nacional Forte.

### **5.9 Necessidades para sobrevivência das pequenas redes e laboratórios LAB REDE**

- a) Manutenção das estruturas de pequeno e médio porte como proprietárias indiretas do modo de produção, e gestão mais focada no atendimento. Terceirização dos

gastos com investimentos voltados ao modo de produção (equipamentos, compras, manutenção, área física, certificações, insumos etc.) e informática.

b) Disponibilização de recursos financeiros aos laboratórios, vinculados a: saneamento financeiro e despesas com rescisões.

c) Reforma física de unidades; aquisições de *hardware* (computadores/impressoras/redes lógicas locais); informatização completa (*software*) com padronização do fluxo de informações.

d) Centralização de todo o processo de compras pela  *Holding*, inclusive material de coleta, que poderá ser repassado aos laboratórios a preço de custo.

e) *Marketing* ativo da marca local e da *holding*.

f) Financiamento com recursos próprios.

g) Ou financiamento com recursos de terceiros diretamente ou venda de ações da  *Holding* a possíveis parceiros investidores, de forma que se preserve a propriedade das empresas associadas e a interdependência do modelo.

### **5.10 Consolidação da Marca LAB REDE no Estado do Rio de Janeiro**

Apesar de Minas Gerais ser o estado com mais laboratórios e São Paulo, o segundo, o Rio de Janeiro apresenta características que são estratégicas, por ter menor extensão geográfica e alta densidade populacional. Segundo dados do SINDILAPAC-RJ, o estado conta com um grande número de laboratórios, em torno de 2.000, distribuído nos seus 92 municípios. Essas características facilitam bastante a logística de recepção das amostras a serem analisadas, diminuindo o custo dos exames para os laboratórios participantes. Se o LAB REDE contasse com um laboratório central na cidade do Rio de Janeiro, em levantamento prévio, gastar-se-ia no máximo 5 horas no transporte do material biológico a ser analisado do laboratório de origem ao laboratório central proposto. Assim, não seria preciso enviar as amostras para o UE de Belo Horizonte via área, que tem um custo de transporte maior. Nesse período o material biológico a ser analisado, quando transportado nas condições seguras, tende a ter maior confiabilidade quanto à viabilidade da amostra.

### 5.11 O modelo Rede *Smart* de Supermercados – replicável

Não é apenas a área de laboratórios que apresenta competição acirrada, como já exposto neste trabalho. O setor de supermercados vem passando por fusões e aquisições, a exemplo da compra da rede *Atacadão* pelo *Carrefour*. Nessa turbulência surgiu um modelo de aliança estratégica, visando a manter o negócio dos pequenos mercados nas mãos dos fundadores e a associação em nome de uma marca comum. Essa rede é chamada Rede *Smart* de Supermercados, fundada pela *Martins*, e corresponde a uma padronização de estrutura e determinados processos.

O modelo de aliança estratégica que pode ser o grande diferencial para a LAB REDE assemelha-se ao da *Rede Smart de Supermercados*. O setor de supermercados vivia a mesma situação que os laboratórios vivem hoje. As multinacionais acirrando a competição e as grandes redes se consolidando. Os supermercados começaram a diminuir suas margens e muitos vieram a falir.

Segundo Ghisi, apud Minadeo (2008, p.6):

**as centrais de negócios** passaram a ser uma estratégia de sustentabilidade para os supermercados de **pequeno e médio porte**, permitindo **obter escala comercial e racionalização de custos operacionais**. [...] Afirma também que a expansão dos benefícios da central exige um amadurecimento e comprometimento dos associados, e, assim, deixa de ser uma **simples central de compras e passando a ser uma central de negócios**. Também afirma que o sucesso da central de negócios exige **sincronismo e consenso elevado nos objetivos, ações conjuntas e investimentos dos cooperados**. (grifo nosso)

Assim, as centrais de negócio deixam o aspecto de assessoria, de centrais de compra. Ainda segundo a autora,

os relacionamentos inter-organizacionais realizados através de centrais de negócios ocorrem pela combinação de diversos fatores, tais como necessidade: a escassez de recursos leva as pequenas redes de supermercados à cooperação; reciprocidade: a central de negócios é formada pela busca de interesses e objetivos mútuos;

eficiência: cria-se uma central de negócios visando a que os associados reduzam seus custos e melhorem a eficiência; estabilidade: face à concentração do setor, os supermercados podem ser levados a criar relacionamentos para obter maior estabilidade, inovação e segurança; e legitimidade: um motivo de associação é o de ampliar a reputação de uma determinada pequena rede varejista. (Ghisi, *apud* Minadeo, p. 6-7)

A implantação da rede *Smart* teve como alicerces:

- a) logística de transporte e armazenamento;
- b) informatização dos processos;
- c) programa de relacionamento, em que os participantes acumulam bônus conforme o valor da compra e o número de itens em um mesmo pedido;
- d) Universidade Martins;
- e) apoio financeiro do Tribanco.

Segundo Minadeo (2008, p. 9):

Em outras palavras, a *Smart* é um conceito inovador, sendo quase um supermercado formado por lojas franqueadas, ficando o grupo Martins no papel de fornecedor logístico, criador de todo o campo da padronização visual, e de serviços de treinamento ao pessoal das lojas associadas.

Por fim, segundo Facchini, *apud* Minadeo (2008, p. 10):

(sic) Foram convertidas mais de uma loja por dia para bandeira *Smart* em 2005, quando 400 novos estabelecimentos aderiram à marca. A rede *Smart* atingiu R\$ 4 bilhões de faturamento em 2007 e chegou a 942 filiados, em 9 estados, mais o Distrito Federal. Em 2006, os 820 supermercados da marca venderam R\$ 3,5 bilhões. O próprio [grupo] Martins cresceu 20% em 2007, sendo a *Smart* seu maior

negócio. O Martins também é o maior fornecedor individual de mercadorias para esses supermercados.

Os supermercados podem comprar de quem quiser, mas, se comprarem das centrais de negociação da Martins, conseguem melhores preços e participam do programa de bônus. Assim, as marcas locais foram abandonadas em prol da consolidação da marca nacional, por meio do *branding* e da redução dos custos de compras. Esse exemplo encaixa-se na proposta deste trabalho para os laboratórios LAB REDE.



## 6. CONCLUSÃO

Aplicando os conceitos de *branding* descritos no referencial teórico deste trabalho, a marca LAB REDE deve ter um posicionamento estratégico diferenciado, de modo a solucionar a falta de percepção com que foi consolidada. A marca deve ter respostas às mudanças que o mercado internacional tem sofrido. Necessita estar atenta e considerar que o cliente está mais atento e exigente, procurando serviços que lhe transmitam segurança. Serviços que tenham um nome forte, respeitado pelos concorrentes, e que possam atendê-lo onde estiver. O cliente quer atendimento em seu município e por onde se deslocar geograficamente.

Ao invés de apenas oferecer suporte a atividades de assessoria, a empresa LAB REDE deve investir no poder da marca como forma de consolidar a própria empresa e seus associados. Assim como os pequenos e médios laboratórios têm uma relação de afeto com suas marcas – o que, entre outras razões, os impede de aderir a outra marca –, deve ser parte da estratégia da companhia construir algo nesse sentido.

Primeiramente, a empresa deve adotar o conceito de *branding* para a marca LAB REDE. Hoje essa marca acaba restrita ao meio laboratorial, não chegando ao consumidor direto. As vantagens seriam as seguintes:

- a) elaborar uma estratégia de *marketing* orientada à percepção da qualidade a que o consumidor terá acesso ao utilizar os serviços do laboratório LAB REDE;
- b) comprar insumos a preços mais baratos, já que haveria uma central de compras. A central realizaria a compra em lote, obtendo maior poder de barganha com os fornecedores;
- c) os associados teriam menores custos com propaganda, pois não teriam que deslocar recursos de investimento para o *marketing*. O *mix* de *marketing* teria custos diluídos entre todos os associados, beneficiando a todos coletivamente;
- d) a autonomia dos associados é respeitada;

e) cria-se, no imaginário coletivo, a percepção da qualidade e dos itens de satisfação pelos clientes. Padronizam-se os processos de atendimento ao cliente, permitindo ao consumidor de cidades pequenas terem uma excelência de atendimento equiparável ao da metrópole;

f) o consumidor pode passar a reconhecer o laboratório associado como parte de uma grande rede estadual primeiramente e nacional posteriormente, o que passa a ideia de maior solidez e confiabilidade;

g) os associados passam a contar com protocolos, metas de desempenho e resultado comuns, podendo saber como é o seu desempenho dentro do grupo;

h) evita-se que os pequenos laboratórios sejam vendidos aos grandes concorrentes, diminuindo assim o número de associados. Pareceria interessante ao pequeno laboratório continuar com a propriedade do seu estabelecimento, ter acesso a facilidades tecnológicas disponíveis aos grandes concorrentes;

i) acesso a uma divisão de crédito facilitada por um braço financeiro no grupo LAB REDE, sendo esta também uma oportunidade de lucros. Pode ser a fonte financiadora de investimentos;

j) criação de uma unidade de ensino institucional pelo LAB REDE, para capacitação EAD e presencial nas áreas de *marketing*, gestão, qualidade e de sistemas de informática;

k) criação de um programa de relacionamento, atrelado a bônus de redução de taxa de juros em um sistema institucionalizado de crédito do LAB REDE, cursos na Universidade LAB REDE, custeio de propaganda etc.

Os aspectos das letras “j” e “k” não fazem parte do escopo deste trabalho, mas são sugestões de melhoria baseadas na experiência da rede *Smart* de supermercados.

Por esse motivo, os responsáveis pelas empresas acionistas da empresa REDELAB S/A devem também tomar um posicionamento. Assim, é importante que esses empresários estejam atentos a esse novo cliente e que passem a utilizar a marca REDELAB S/A como a

marca referencial em diagnósticos laboratoriais, deixando de usar paulatinamente suas marcas de origem.

O Estado do Rio de Janeiro, pela menor distância geográfica entre os laboratórios, pode ser o campo para o início da estratégia proposta para a consolidação da marca LAB REDE em detrimento das marcas de origem. A proximidade pode proporcionar redução no modal de transporte para as amostras, já que o rodoviário tem custo menor que o aeroviário (usado para encaminhar as amostras cariocas para a UE em Belo Horizonte).

Como limitação da pesquisa e recomendação para estudos futuros, ressalta-se a necessidade de se discutir como o modelo atual de negócios coexistiria com o modelo proposto, já que alguns laboratórios poderiam sair da LAB REDE por preferirem o atual modelo.

A consolidação da marca no Rio de Janeiro pode preceder a consolidação nacional da marca, ao potencializar características regionais. A proximidade geográfica no Rio de Janeiro pode não ser totalmente replicável em estados de grande extensão geográfica como São Paulo, Bahia e Minas Gerais, e por isso podem demandar estratégias mais regionalizadas segundo oportunidades locais. Essa questão requer estudos complementares.

A capitalização por meio da consolidação nacional pode subsidiar a internacionalização da marca, a começar por países com proximidade cultural e linguística – Portugal, Moçambique e Angola. Nesses países, não há evidências de que existam iniciativas parecidas com a adotada pela associação LAB REDE, gerando assim uma oportunidade comercial a ser considerada no futuro. A vantagem da internacionalização pode ser o diferencial competitivo decorrente da *expertise* acumulada, a fonte de recursos em moeda estrangeira e a possibilidade de capitalizar todo o grupo por meio dos negócios nos países que estiverem em melhores condições comerciais, compensando aqueles que estiverem em estagnação ou retração para o negócio LAB REDE.

Por fim, esse estudo permitiu confirmar a hipótese levantada no início da pesquisa: o desenvolvimento de uma marca única é fundamental para criar uma imagem nacional, vital para o sucesso do modelo LAB REDE, seja por meio da redução de custos de aquisição de

insumos (com a compra unificada), seja pela força de uma marca única, proveniente de uma estratégia de *branding*, aceita e respaldada pelos acionistas.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Aaker D. A. (1998), *Marcas: Brand Equity - Gerenciando o valor da marca*. Tradução André Andrade, São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 14 impressão.

Arruda, C. C. *et al.* (1997), Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo: Ed. FGV, v. 37, n.4, p.28-37.

Baldi, M.; Lopes, F. D. (2002), Rede – forma híbrida ou nova forma? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Portugal/Brasil, V.1, n.º 3, p.32-46, 2002.

Balestro, M.V.; Júnior, J.A.V.A; Lopes, M.C.; Pellegrin, I. de. (2004), A experiência da Rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: Ed. Especial, V.8.

Brusco, S. (1982), *The Emilian model: productive decentralisation and social integration*. London: Cambridge Journal of Economics, v. 5, n.2, p.167-184, jun.

Brusco, S; Righi, E. (1989), *Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy)*, New York: Economy and Society ,v.18, n.4, p.405-423. Special Issue: Local industrial strategies.

Carpenter, G. S. E Nakamoto, K. (2006), *Estratégias de marcas competitivas*. São Paulo: Atlas.

Castells, M. (1999), *A sociedade em rede*, 3.ed, São Paulo: Paz e Terra.

Courlet, C. (1993), Novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados (SIL), *Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Ensaios*, Porto Alegre: FEE, v. 14, n.1, p.9-25.

Franco, M. A (2005). S. *Pedagogia da pesquisa-ação*. São Paulo: Educação e Pesquisa, v. 31, n.3, p. 483-502.

Gobé, M. (2002), *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*. Marc Gobé; tradução de Fluvio Lubisco. Rio de Janeiro: Campus.

Grant, R. M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications*, Cambridge: Blackwell Publishers.

Kanter, R. M. (1997), *Quando os Gigantes Aprendem a Dançar*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kotler, Philip. (1993) *Administração de Marketing*, Rio de Janeiro: Atlas.

\_\_\_\_\_. (1998), *Administração de marcas*, São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_. (1999), *Marketing para século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo: Futura, 1999.

- Lipnack, J.; Stamps. (1994), *J. Rede de informações*, São Paulo: Makron Books.
- Mañas, A.V. (2007), *Gestão Estratégica de Negócios. Evolução. Cenários. Diagnósticos e Ação*. Marly Cavalcante (org.), São Paulo: Thomson Larving.
- Minadeo, R. (2001), *Marketing Internacional: conceitos e casos*, Rio de Janeiro: Thex. 2001.
- \_\_\_\_\_. (2008), *Alianças no Varejo: Análise Estratégica do Caso da Criação da Rede Smart pelo Grupo Martins*, XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, [http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo\\_pdf/enegep/TN\\_STO\\_075\\_533\\_10911.pdf](http://www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STO_075_533_10911.pdf).
- Oliveira, D. P. R. de. (1993), *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*, 10. Ed, São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. R. (2002), *Branding ao Ponto*, São Paulo: Revista ADG, n. 24.
- Pavitt, J. (org). (2003), *Brand New*, London: Princeton University Press, Dept. of Art. 224 p.
- Pecqueur, B. (1993), Sistemas industriais localizados: o exemplo francês, Porto Alegre: Ensaios FEE, *Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser*, v.14, n.1, p. 26-48.
- Pinho, J. B. (1996), *O poder das Marcas*, São Paulo: Summus, *In: Relatório de Atividades 2000/2001*. Centro de Design do Paraná.
- Porter, M. (1996), *Estratégia competitiva para análise de indústria e concorrência*, 53. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Putnam, R. D. (2000), *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*, 2.ed., Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Santos, S. A. (1995), *A modernização gerencial e tecnológica de micro e pequenas indústrias apoiada na cooperação entre empresas*. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Santos, S. A.; Pereira, H. J.; França, S. H. A. (1994), *Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade*, São Paulo: SEBRAE.
- Santos, S. A; Rattner, H.; Beraldo, V. (1993), Pólo de modernização empresarial: desenvolvimento nas micro e pequenas empresas, São Paulo: *Revista de Administração*, v.28, n.1, p.14-24.
- Schultz, D. E. (2009), *Sense and Nonsense About Brands and Branding*, [http://www.tv1.com.br/agendadofuturo/2008/don\\_schultz\\_biografia.aspx](http://www.tv1.com.br/agendadofuturo/2008/don_schultz_biografia.aspx).
- Schimitt, B.; Simonson, A. (2000), *A estética do marketing*, São Paulo: Nobel, 339p.
- Segal-Horn, S. (2002), *Global firms: heroes or villains? How and why companies globalise*. London: European Business Journal. V. 14, n. 1, p. 8-19.

Souza, M. C. A. F. de. (1995), *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae.

Strunck, G. (2001), *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*, Rio de Janeiro: Rio Books.

Tachizawa, T. e Rezende, W. (2000), *Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*, São Paulo: Makron Books.

Tavares, M. C. (1998), *A força da marca – como construir e manter marcas fortes*, São Paulo: Harbra.

Thiollent, M. (1997), *Pesquisa-Ação nas Organizações*, São Paulo: Atlas.

Triglia, C. (1995), A tale of two districts: work and politics in the Third Italy, In: Bagnasco, A.; Sabel, C. (edit). *Small and medium-size enterprises*, London: Pinter, p.31-50. (Social Changes in Western Europe).

Tripp, D. (2005), Pesquisa-ação: uma introdução metodológica, São Paulo: *Revista Educação e Pesquisa*, v.31, n.3.

## **ANEXOS**



## **ANEXO 1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LAB REDE 2006**

**Autoria:** Fundação Dom Cabral

**Data de apresentação:** 18 de fevereiro de 2006

**Responsável técnico do LAB REDE:** Evandro F Pontes (Diretor Executivo)

**Local de apresentação:** Alphaville Lagoa dos Ingleses

**Observação:** informações consideradas estratégicas foram retiradas da apresentação acadêmica deste relatório.



### **Negócio**

“Soluções em medicina Diagnostica”

### **Visão**

“Ser a melhor opção de suporte em medicina diagnóstica, agregando competitividade para os associados, valorizando colaboradores e atuando com responsabilidade sócio-ambiental.”

### **Missão**

“Gerar o fortalecimento e perpetuidade dos associados criando e compartilhando soluções em medicina diagnóstica.”

### **Princípios e Valores**

Liderança no mercado

Atualização tecnológica e inovação

Busca de parcerias transparentes

Rentabilidade com ética e responsabilidade sócio-ambiental

Envolvimento e valorização permanente de pessoas

Desenvolvimento e transferência de conhecimento

## Excelência técnico-operacional

### Perfil dos Laboratórios

Total de Questionários Respondidos: 51

Total de Pacientes/mês – 326.549

Idade Média dos Lab. Associados – 27 anos

Faturamento Médio – R\$145.231,57

Excluindo-se o mínimo e o máximo:

-La. Sabin De Anl. Clin. – R\$3.600.000,00

-LCL Personal Lab – R\$7.000,00

Total de Funcionários: 2.612

### Estimativa

Total de Laboratórios Associados: 92

Total de Pacientes/mês – 589.068

Idade Média dos Lab. Associados – 27 anos

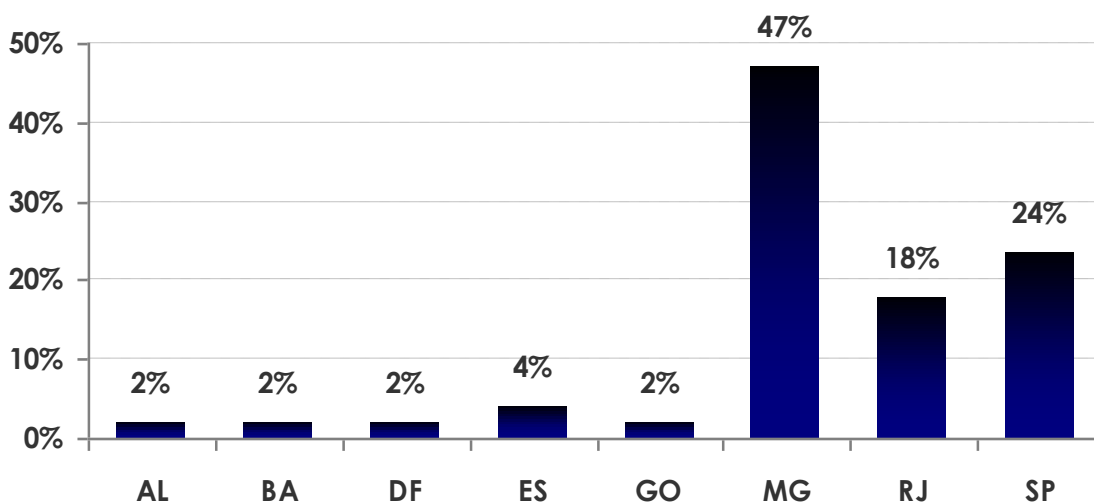
Faturamento Médio – R\$261.986,36

Faturamento Total – R\$24.000.000,00

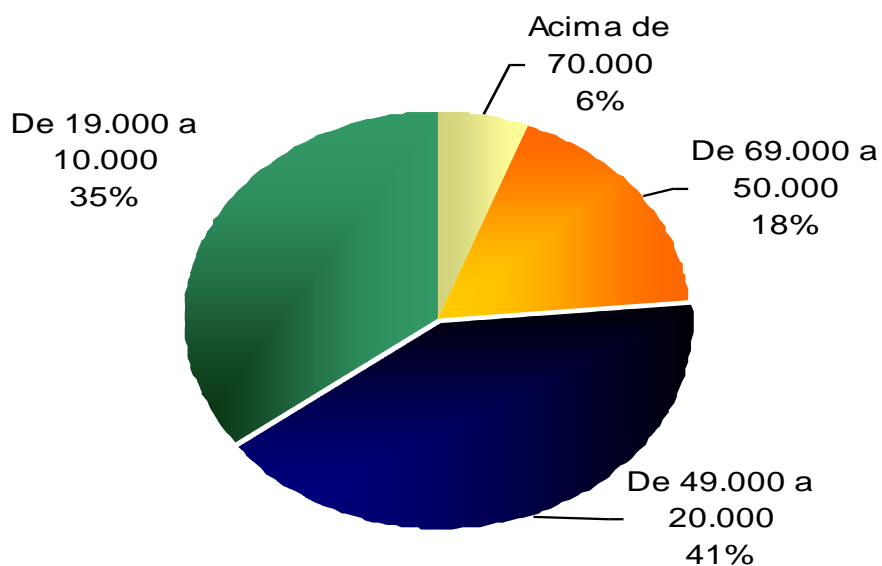
Exames Total – 3.200.000

Total de Funcionários: 4.500

### Laboratórios Por Estado

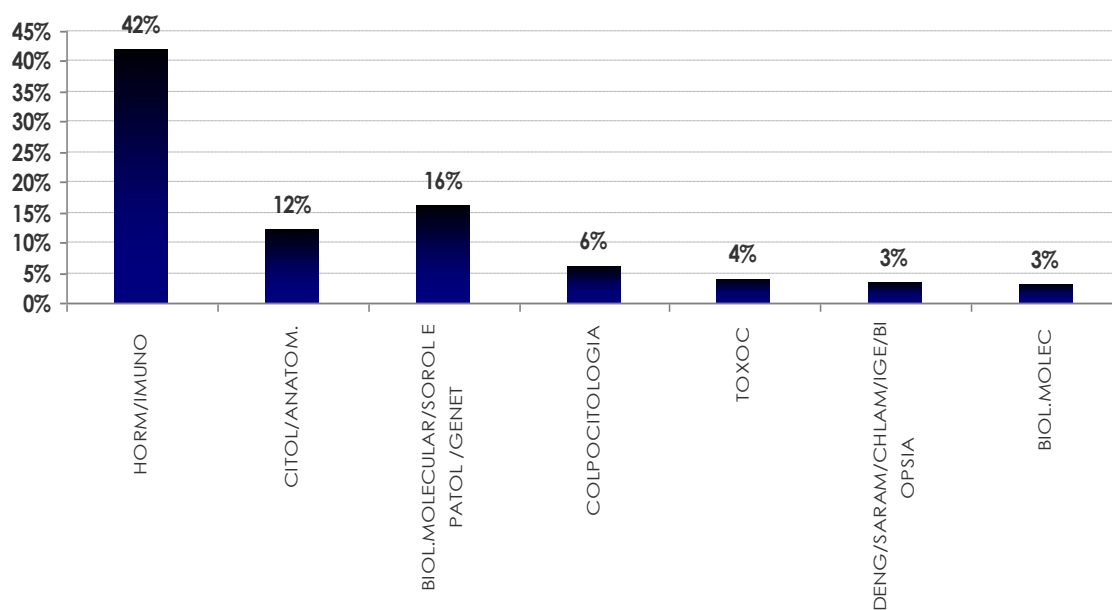


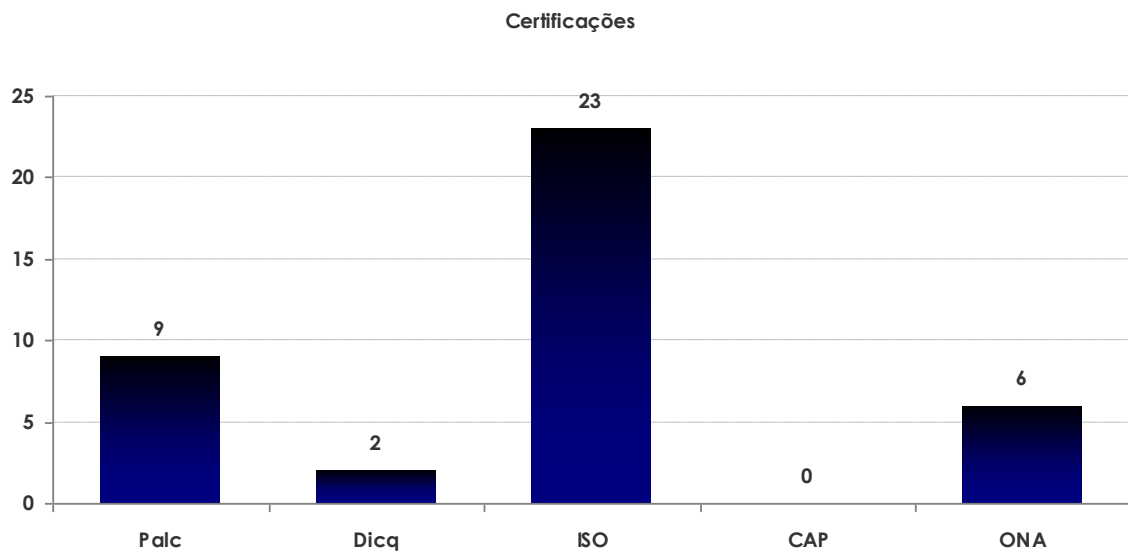
### Exames por mês – gráfico pizza



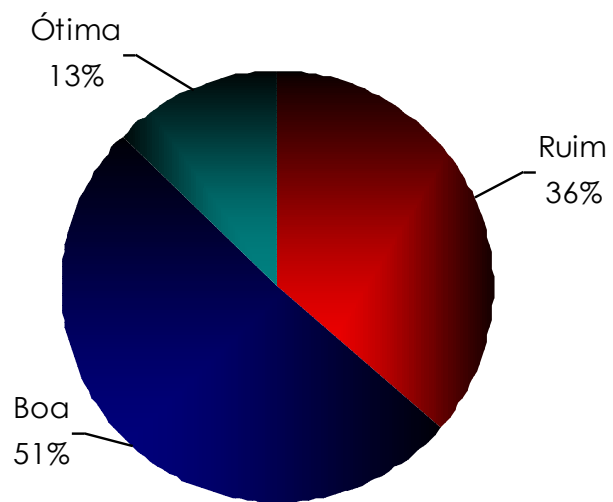
Total de Exames/mês – 1.656.818

### Exames Com Maior Índice de Terceirização Para Outros Laboratórios

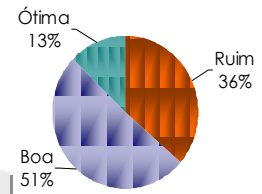




Satisfação com os serviços LAB REDE – gráfico pizza



## Percepção Geral

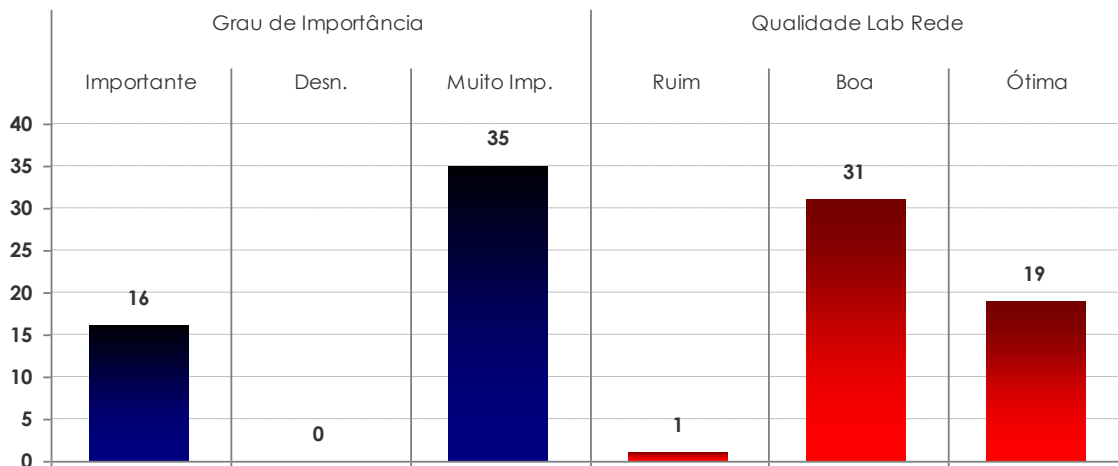


**Pontos Fortes – Média de aprovação acima de 40%**

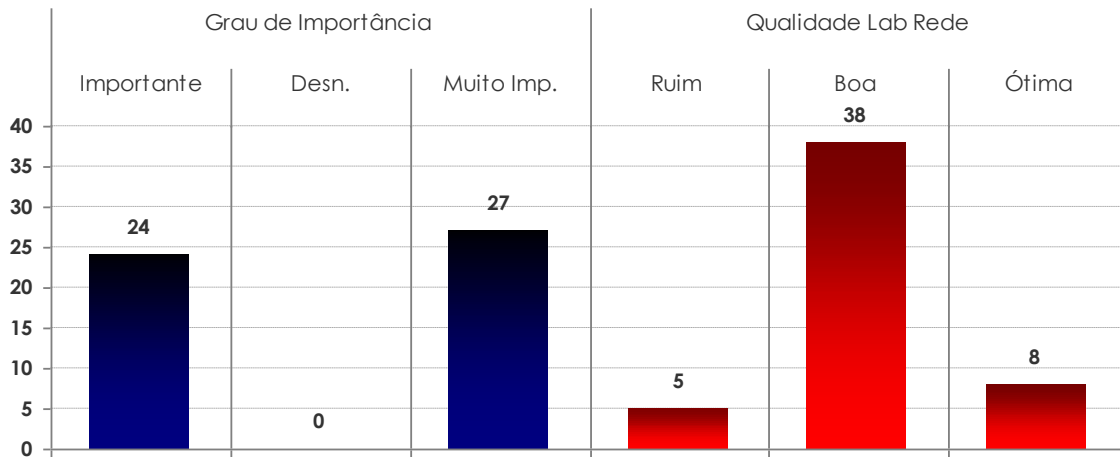
Item Avaliado	Grau de Importância	Qualidade Percebida
Realização de Exames	100% <i>Imp./M.I.</i>	98% <i>Bom/Ótimo</i>
Assessoria Técnica Científica	100% <i>Imp./M.I.</i>	90% <i>Bom/Ótimo</i>
Central de Aquisições	98% <i>Imp./M.I.</i>	64% <i>Bom/Ótimo</i>
Capacitação e Treinamento	99% <i>Imp./M.I.</i>	62% <i>Bom/Ótimo</i>
Assessoria em Informática	99% <i>Imp./M.I.</i>	64% <i>Bom/Ótimo</i>

## Realização de Exames

### Realização de Exames

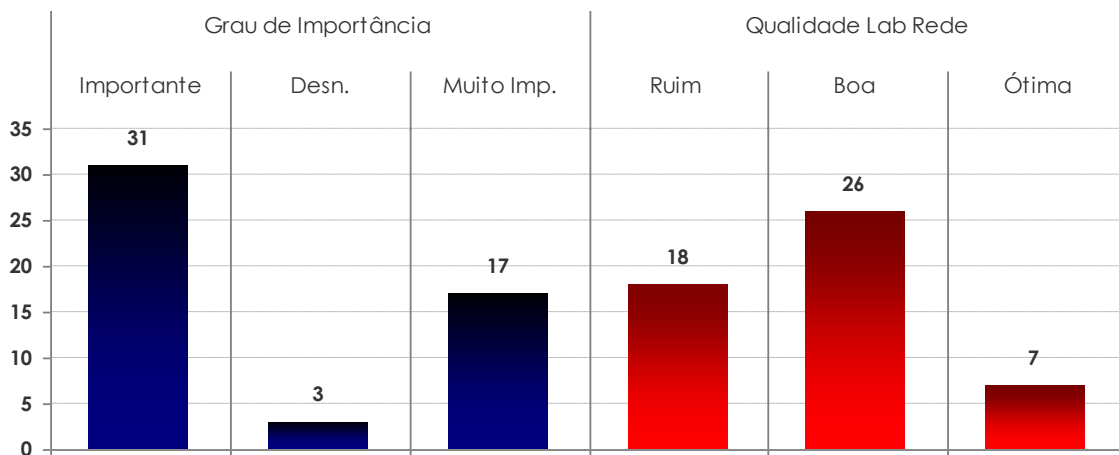


### Assessoria Técnica Científica



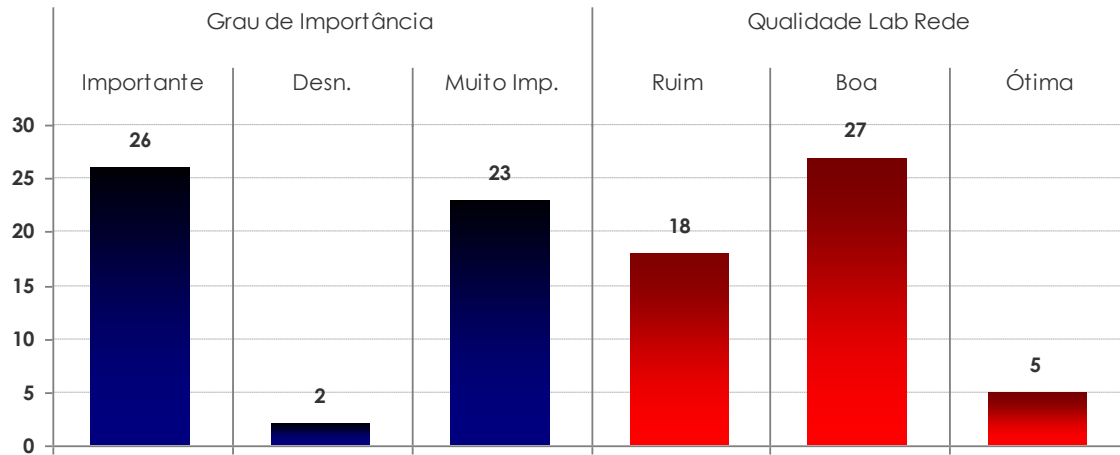
### Central de Aquisições

#### Central de Aquisições



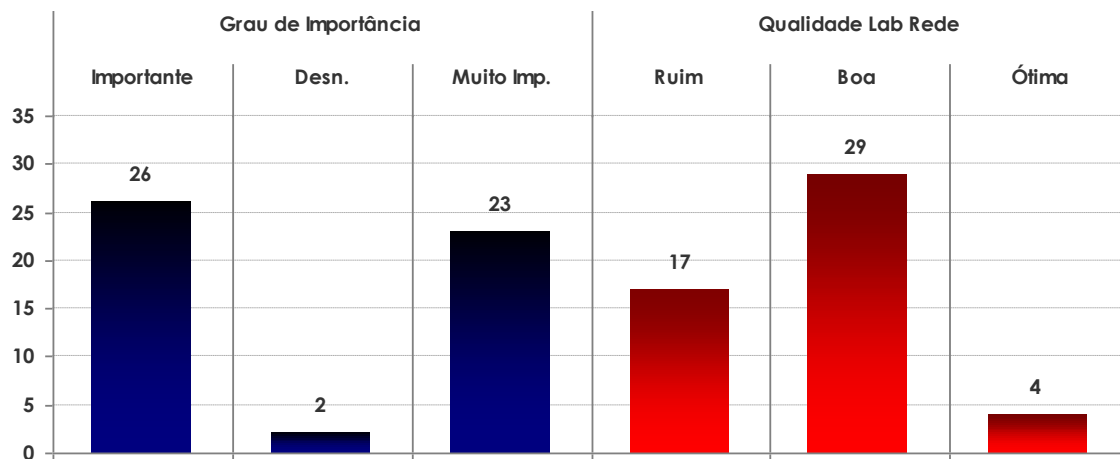
### Capacitação e Treinamento

### Capacitação e Treinamento

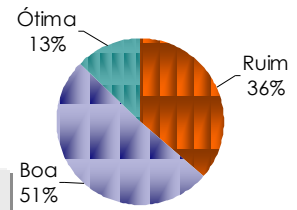


### Assessoria em Informática

#### Assessoria em Informática



## Percepção Geral



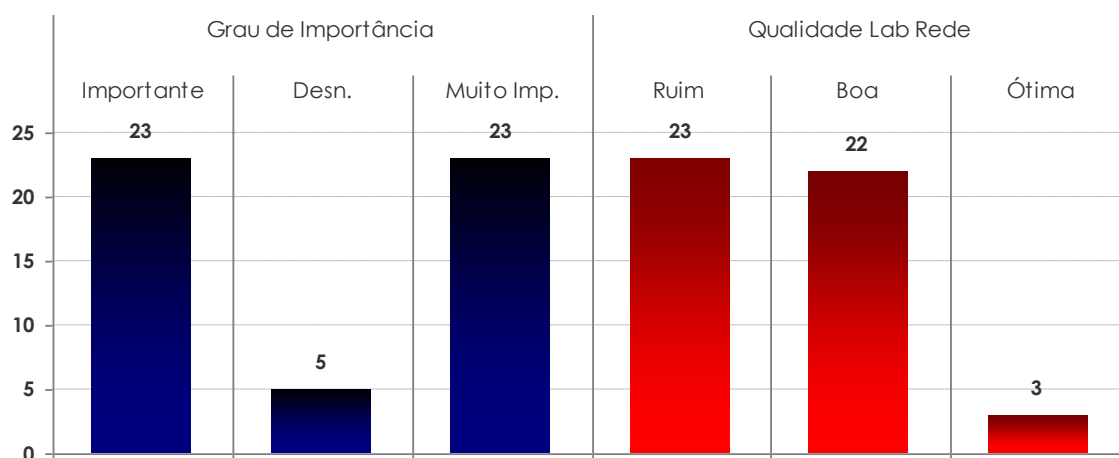
**Pontos Fracos – Média de reprovação acima de 40%**

Item Avaliado	Grau de Importância	Qualidade Percebida
Assessoria em Gestão	90% <i>Imp./M.I.</i>	45% <i>Ruim</i>
Assessoria Jurídica Tributária	82% <i>Imp./M.I.</i>	58% <i>Ruim</i>
Assessoria em RH	84% <i>Imp./M.I.</i>	62% <i>Ruim</i>

## Assessoria Gestão Administrativa

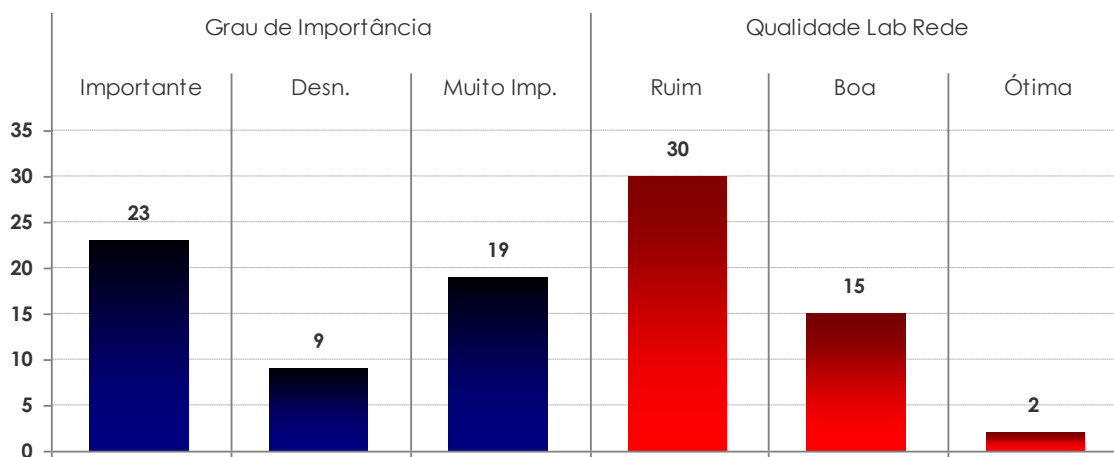


### Assessoria de Gestão Administrativa



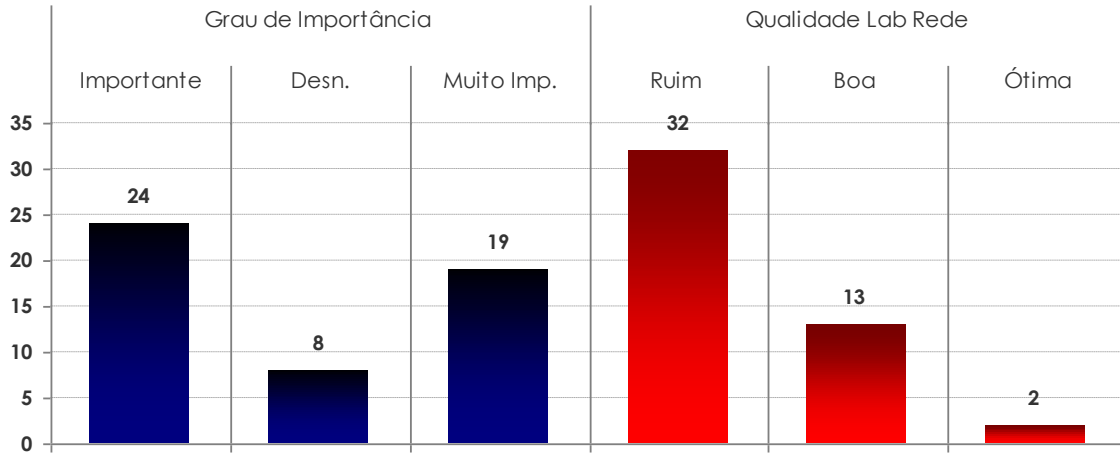
### Assessoria Jurídica Tributária

#### Assessoria Jurídica Tributária

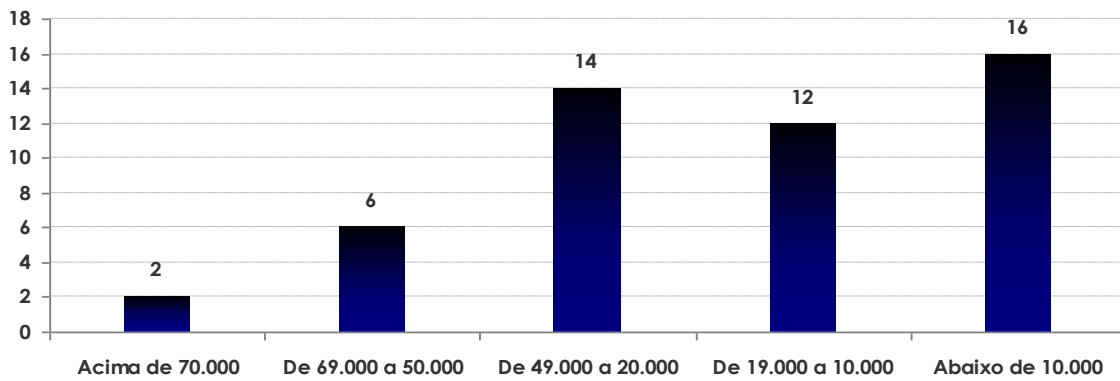


# Assessoria em RH

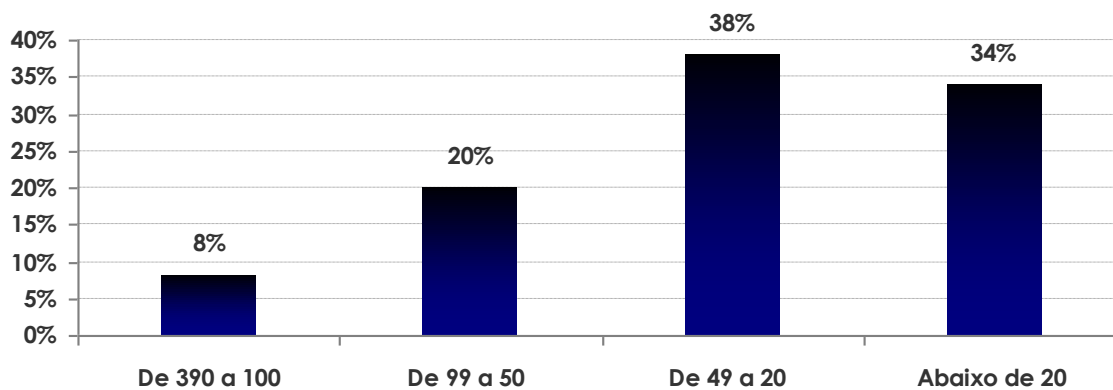
## Assessoria em RH



## Exames Mês



### Funcionários



**Exames Mês: 1.656.818**

**Exames Terceirizados p/ Outros Lab. – 50.443 (3,04% do total)**

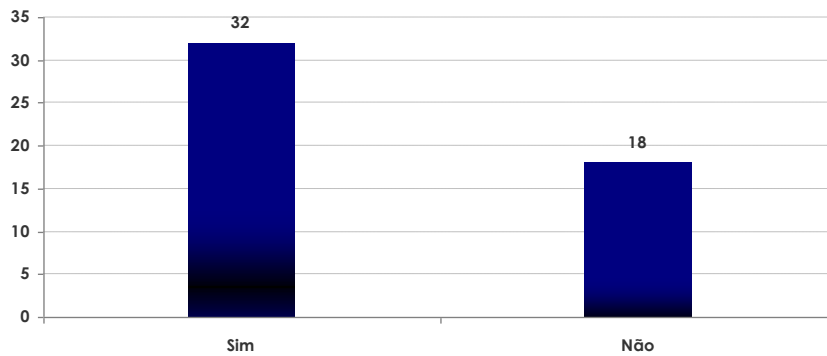
***Dos 51 laboratórios, 50 terceirizam exames para outros laboratórios.***

***Do total de exames terceirizados 68% (34.080) são enviados ao laboratório XXXX***

**Percepção Sobre a  
Marca Lab Rede**

É de fundamental importância, para o seu negócio, que a marca/serviços do Lab Rede sejam conhecidos do público local (médicos/pacientes)?

Importância da Marca - Público Local



**Laboratórios que responderam que não é importante que a marca seja reconhecida do público local.**

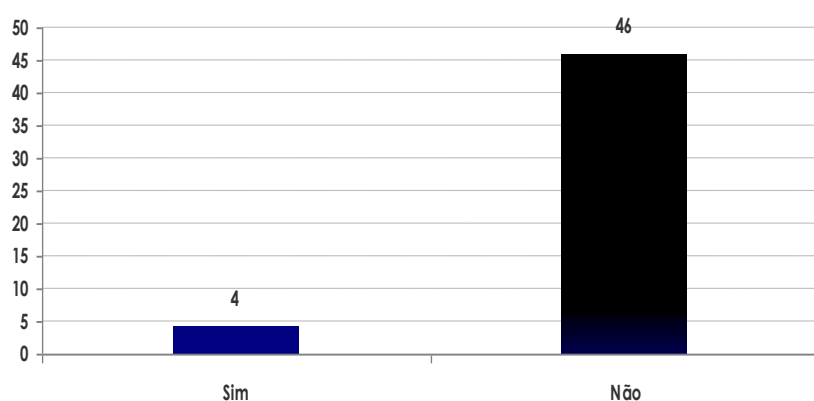
A  
B  
C  
D  
E  
F  
G  
H  
I  
J  
K  
L  
M  
N  
O  
P  
Q  
R

Itabira Mg  
Itabirito Mg  
Ouro Preto Mg  
Rio De Janeiro Rj  
Rio De Janeiro Rj  
Nova Iguaçu Rj  
Rio De Janeiro Rj  
Colatina Es  
Curvelo Mg  
Goiania Go  
Americana Sp  
Campinas Sp  
Cabo Frio Rj  
Bhz Mg  
Mogi Cruzes Sp  
Araçatuba Sp  
Mogi Cruzes Sp  
Brasilia Df

## Percepção Sobre a Marca Lab Rede

Você acredita que a marca Lab Rede é uma  
marca reconhecida e consolidada junto à classe  
médica?

Reconhecimento da Marca - Classe Médica Local



**Laboratórios que responderam que a marca Lab Rede é reconhecida  
e consolidada junto à classe médica**

S  
T  
U  
D

Lavras Mg  
Itabira Mg  
Poços De Caldas Mg  
Rio De Janeiro Rj

## ANEXO 2 - DIAGNÓSTICO OPERACIONAL JANEIRO/2006 – LAB REDE

**Autoria:** Fundação Dom Cabral

**Data de apresentação:** 18 de janeiro de 2006

**Responsável técnico do LAB REDE:** Evandro F Pontes (Diretor Executivo)

**Local de apresentação:** Alphaville Lagoa dos Ingleses

**Observação:** informações consideradas estratégicas foram retiradas da apresentação acadêmica deste relatório.



### DIAGNÓSTICO OPERACIONAL JANEIRO/ 2006

## Objetivos

Estudar os processos, as pessoas e os recursos do LAB REDE para oferecer os serviços exigidos, além de projetar um crescimento planejado, sustentado e consistente de médio e longo prazo.

## QUESTÕES

1. O estrutura operacional atende as intenções estratégicas de médio e longo prazo da Cia?
2. Qual o limite de crescimento com a atual estrutura?

3. Quais são os pontos críticos para garantir o sucesso das estratégias de crescimento?

## Metodologia

1. Identificação dos pontos críticos
2. Levantamento de dados
3. Comparação da situação atual com a situação desejada (de curto e médio prazo)
4. Definição de indicadores de desempenho (controle e acompanhamento) e pontos críticos de funcionamento
5. Plano de ação

## Pontos Críticos

- Transporte
  - Rotas
  - Recipientes
- Transferência de dados/ voz e atendimento
  - Link de internet
  - CAC:
    - Produtividade por operador
    - Chamadas perdidas
    - Grau de resolutividade
  - Recepção/ secretaria
  - Atendimento médico
    - N° atendimentos (passivo)
    - Disponibilidade de tempo

- Recepção de material
  - Produtividade
  - Adequação pré-analítica
- Processo analítico
  - Capacidade de produção: turno/ equipamento/setor
  - Área física
  - Menu e setores propostos
  - Nível/capacidade de interfaceamento
- Processo pós-analítico
  - Capacidade de emissão de laudos: colaborador/turno/setor
- Compras /abastecimento:
  - Necessidade de capital de giro
  - Planejamento e controle de abastecimento
- Infra-estrutura física e Equipamentos:
  - Alimentação de rede elétrica e disponibilidade de carga
  - Servidores e banco de dados
  - Máquinas e equipamentos próprios
  - Soroteca
  - Descarte de resíduos líquidos/ sólidos/ tratamento de esgotos
  - Armazenamento de estoques
- Sistemas:
  - Informação laboratorial
  - Controle de estoques/ custos



## Transporte

Do ponto de vista operacional, não percebemos nenhuma possibilidade de estrangulamento neste setor em função da contratação ser pulverizada e terceirizada.

Financeiramente também não há possibilidade de estrangulamento por se tratar de um custo variável estabelecido mediante adesão de novos associados

## Limpeza Especial

- O serviço de limpeza especial, fornecedor da área produtiva e do transporte, não representa um gargalo visto que hoje ainda tem uma capacidade de expansão de 50%.
- Além disso, pode ser rapidamente adequado à demanda devido à baixa necessidade de treinamento e qualificação.

## Transferência de dados/voz

- A atual utilização está em 80% para banda de internet, 30% do UDP Voz e 60% do acesso aos associados.
- Todas as bandas podem ser adequadas rapidamente conforme a demanda.

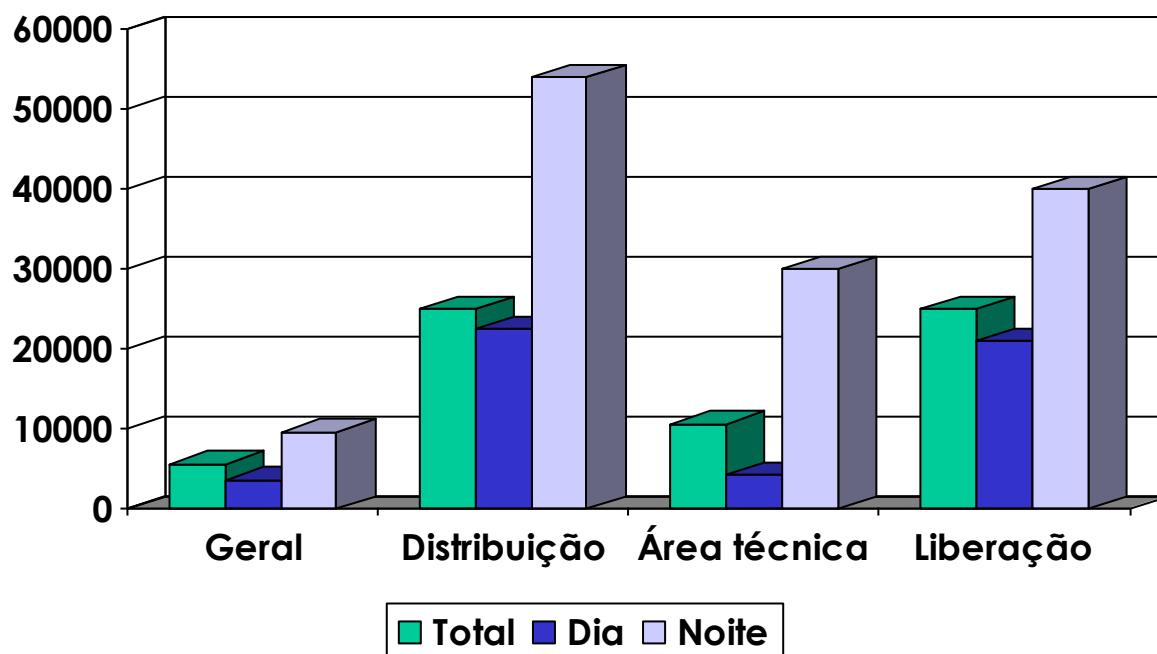
## Central de Atendimento ao cliente

- A produtividade média está em torno de 100 atendimentos/ operador/dia entre chamados telefônicos, CCM e MSN, representando 80% da disponibilidade atual de atendimento;
- O grau de resolutividade está em torno de 60% das chamadas;
- A demanda pode ser expandida em médio prazo com capacitação de pessoal e adequação de processos internos

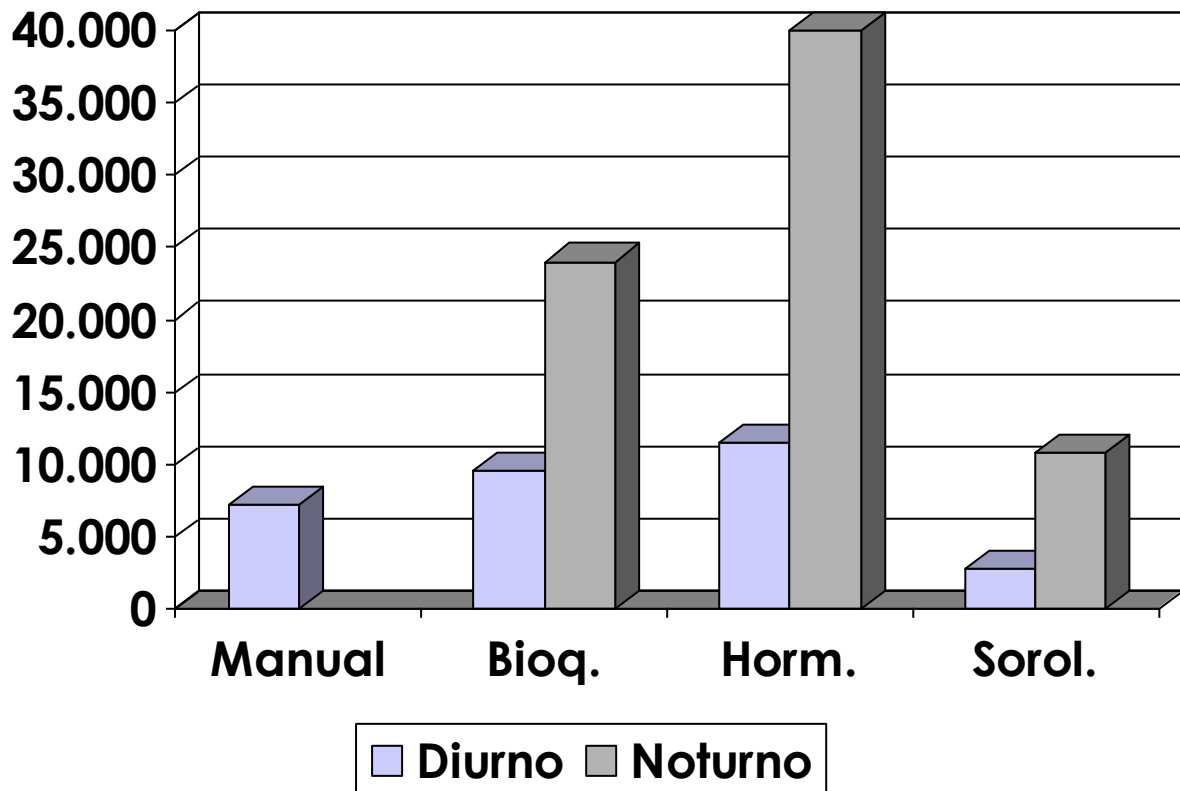
## Assessoria Científica

- O número de contatos gerados hoje pela assessoria está em torno de 1,82/10.000 exames;
- Os contatos gerados pelos associados ainda são pouco expressivos embora crescentes, demonstrando desconhecimento ou desinteresse por parte do associado, porém com boa aceitação à medida que aumenta a utilização

## Área produtivaProdutividade Mensal



## Produtividade Mensal/ Setor/ Turno

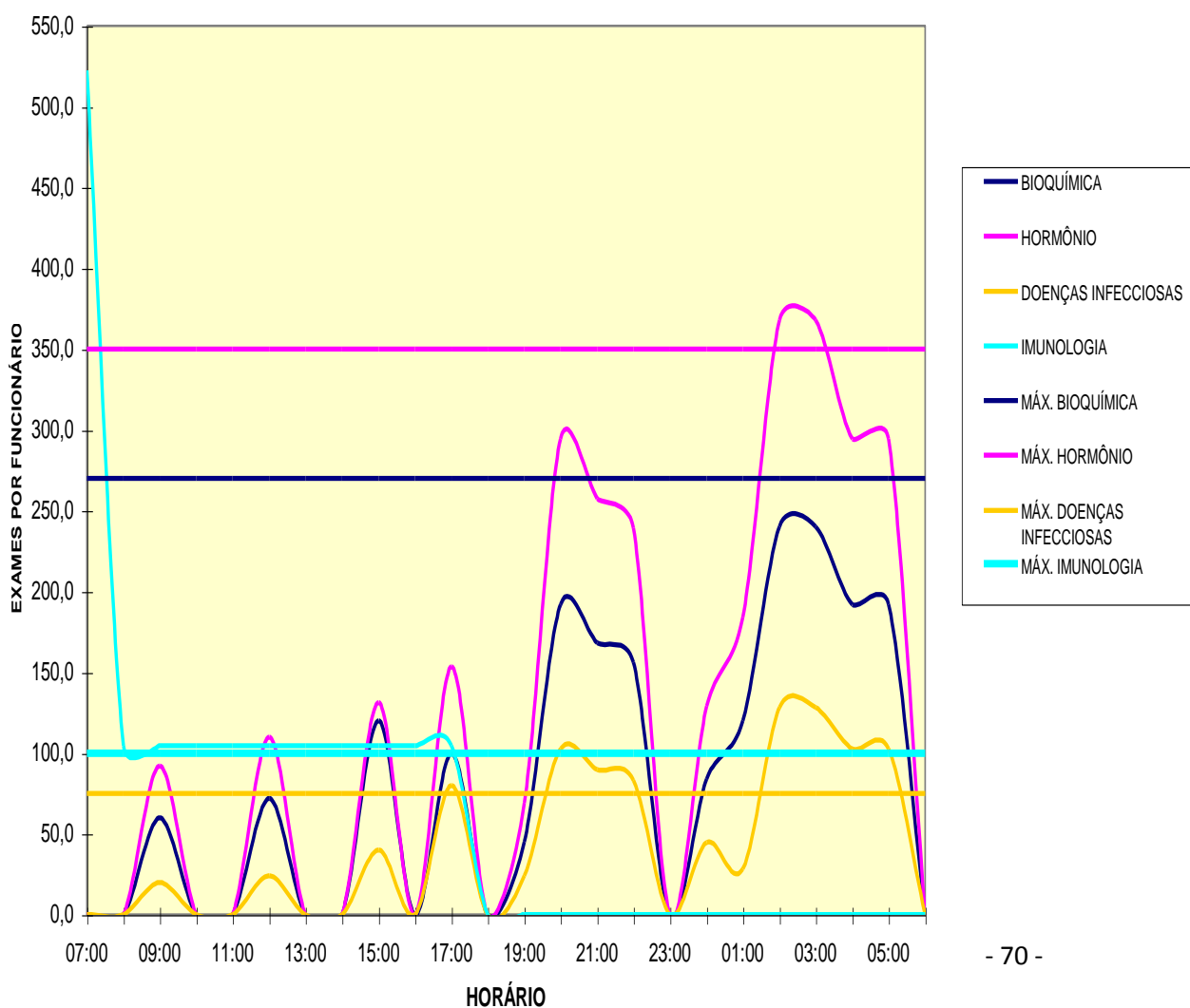


## Produtividade Área Técnica

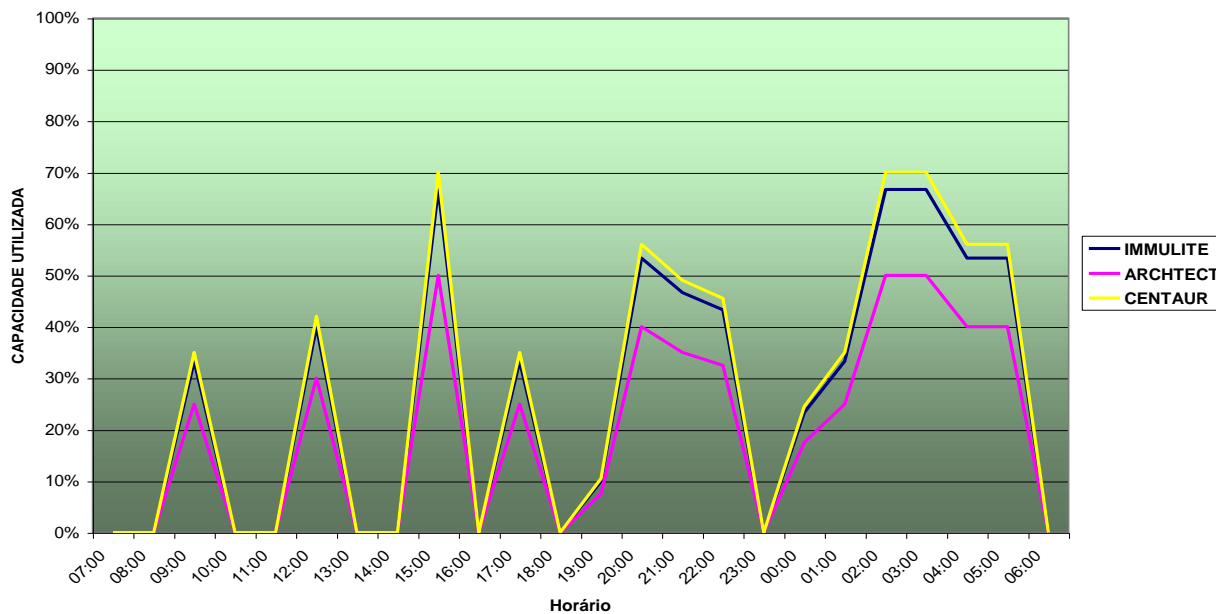
### Conclusões

- *A concepção organizacional do LAB REDE baseada em alto nível de automação e interfaceamento, permite que ele apresente uma produtividade média superior ao modelo tradicional*
- *Além disso, percebemos uma capacidade de expansão da produção da ordem de 50%, se compararmos a produtividade média diurna com a noturna.*

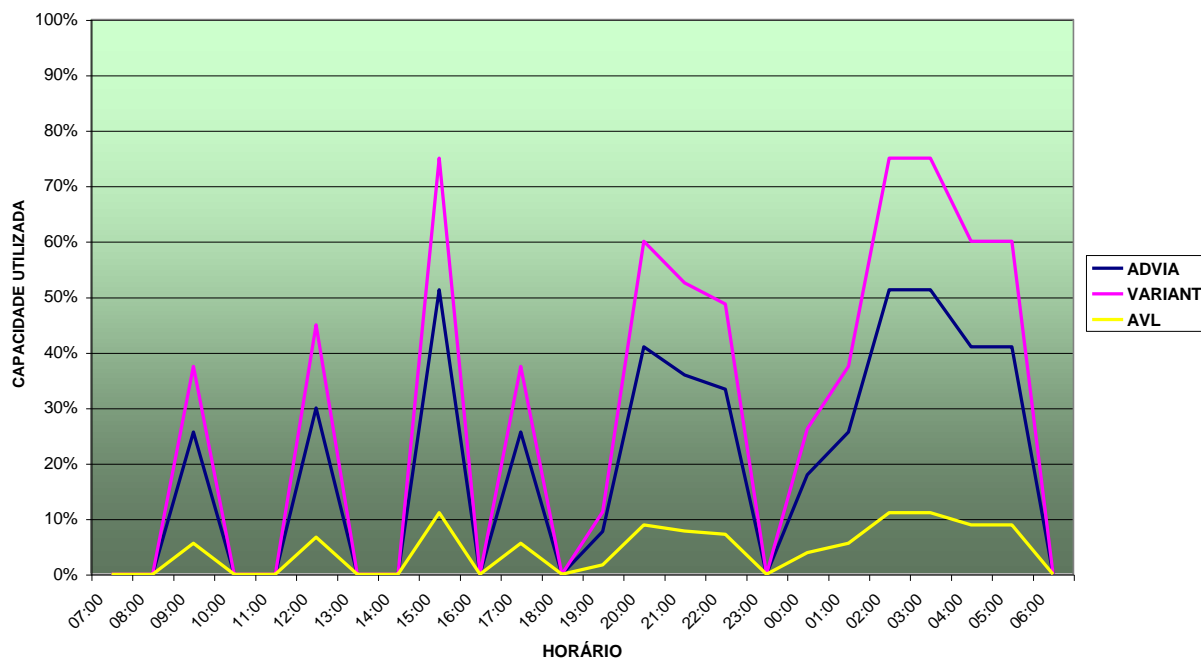
### PRODUTIVIDADE POR FUNCIONÁRIO

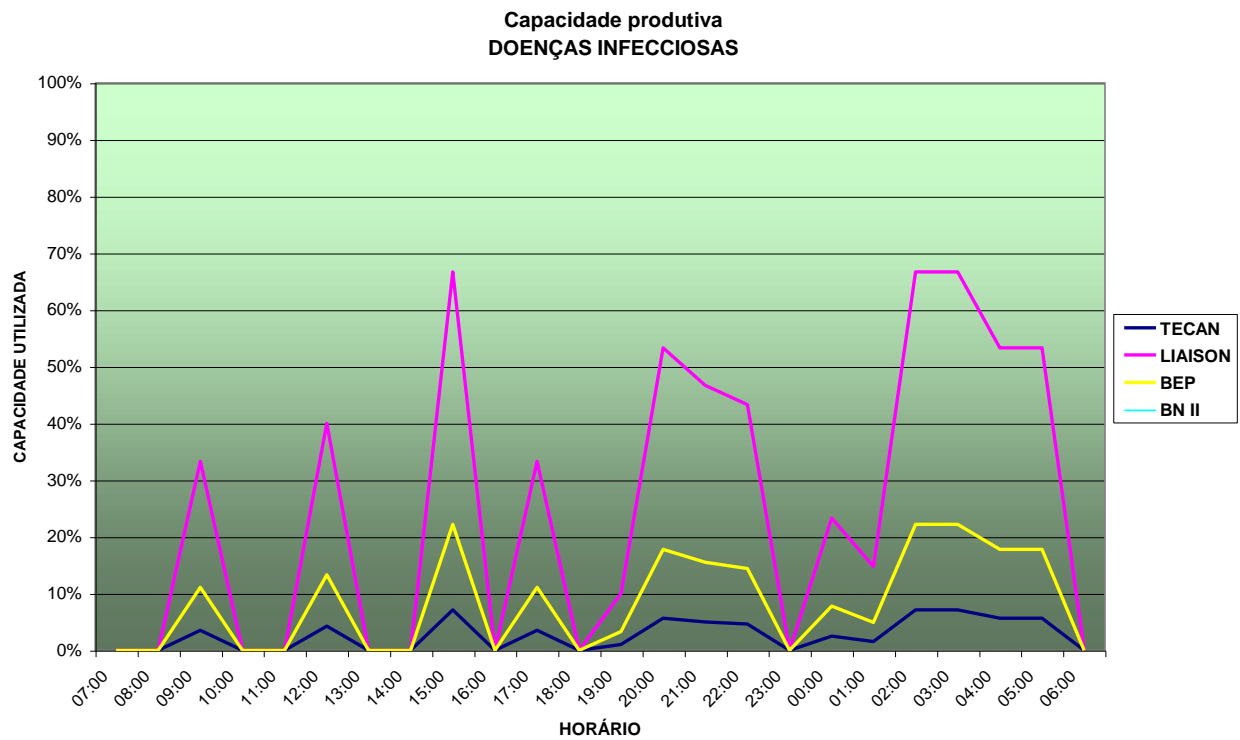


**Capacidade produtiva  
HORMÔNIO**



**Capacidade Produtiva  
QUÍMICA**





## Área Física/Armazenamento de estoques

- Com a reforma ampliamos nossa área produtiva e de soroteca em 50% e em 100% a capacidade de armazenamento de estoques;
- Além disso, estamos em negociação com os principais fornecedores para garantia de manutenção de estoque mínimo de 3 meses, garantindo a estabilidade da oferta de testes.

## Oferta de exames (Menu)

- Dentro da disponibilidade de equipamentos atual ofertamos quase 90% do menu disponível;
- A ampliação da oferta de testes passa necessariamente pela implementação de novos setores e metodologias

## Capacidade Pós-Analítica

- A liberação automática representa hoje 27% do total de exames podendo ser ampliada para 40 a 50%, se compararmos com dados obtidos em outros laboratórios;
- A produtividade média dos supervisores, em torno de 1500 exames/ dia, pode ser melhorada e nivelada através de capacitação e treinamento, um dos pilares da política de desenvolvimento humano.

## Compras e abastecimento

- Não representa um gargalo em função do prazo médio de recebimento ser menor que o prazo de pagamento;
- A informatização do setor, assim como a revisão dos processos e controles, garante a estabilidade do setor e da oferta de testes

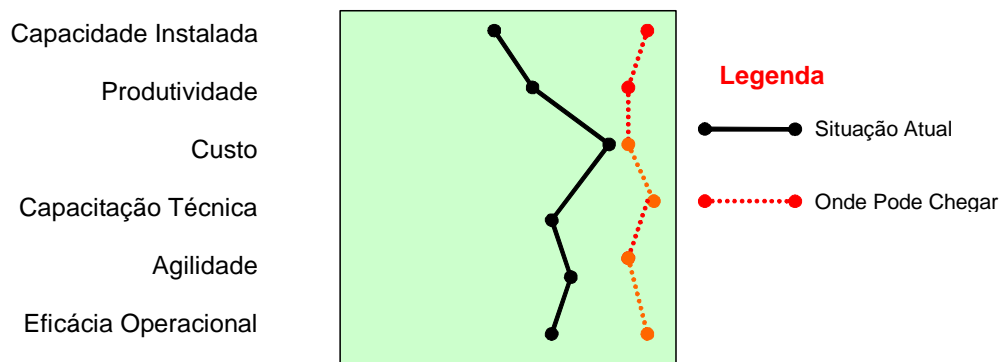
## Sistema de faturamento/ financeiro/ custos

Passa por processo de informatização, assim como a revisão dos processos garantindo o controle e a transparência necessários

## Infra-estrutura física e de serviços

- Capacidade elétrica: será ampliada em 100%, além de passar por completa revisão;
- Servidores: capacidade garantida para mais 4 anos de utilização com 99% de espelhamento;
- Banco de dados: a disponibilidade atual atende nossa demanda, com possibilidade de ampliação mediante aquisição de novas licenças de uso ou com migração para Data Center, conforme entrada de novos associados.
- Software: representa também um custo variável conforme entrada de novos sócios no valor de R\$ 60 a 80 por usuário. Hoje utilizamos até 45 a 52 acessos simultâneos dos 60 contratados
- Descarte de resíduos e tratamento de esgotos: as novas instalações estão enquadradas nas exigências técnicas estabelecidas para a ANVISA.
- O recolhimento de resíduos é um serviço terceirizado podendo ser revisto e ampliado conforme necessidade

## Mapeamento de capacidade





# Pontos Críticos de Funcionamento

- Transporte:
  - pontualidade das rotas
- Distribuição:
  - Adequação à demanda variável
  - Adequação pré-analítica
- Produção:
  - Otimização da utilização de insumos/ equipamentos
  - Capacitação de pessoal
  - Adequação à demanda variável
- Informática:
  - Capacitação de pessoal
  - Pesquisa e desenvolvimento
- Compras/ Estoque:
  - Informatização completa do processo
  - Alinhamento de necessidades com fornecedores

## ANEXO 3 - ANÁLISE DO CENÁRIO NACIONAL DO SETOR DE LABORATÓRIOS

**Autoria:** Fundação Dom Cabral

**Data de apresentação:** 18 de janeiro de 2006

**Responsável técnico do LAB REDE:** Evandro F Pontes (Diretor Executivo)

**Local de apresentação:** Alphaville Lagoa dos Ingleses

**Observação:** informações consideradas estratégicas foram retiradas da apresentação acadêmica deste relatório.



### Mercado de Medicina Diagnóstica

O mercado de medicina diagnóstica se divide em dois tipos:

#### Análises Clínicas

Análises realizadas através de coleta de material biológico.

#### Diagnósticos Por Imagem

Diagnósticos realizados através de recursos de imagem.

Neste módulo trataremos somente do Mercado De Análises Clínicas

## Características do Setor

### Fragmentação

São 15.000 laboratórios e 45.000 postos de coleta, a maioria com apenas uma unidade de atendimento e com escala limitada.

### Distribuição Geográfica Limitada

A distribuição das unidades de atendimento é realizada de acordo com a área de atuação dos laboratórios, como a imensa maioria compreende uma unidade restringi-se ao seu município.

### Extrema Dependência de Marcas Fortes

A marca comercial é o meio mais importante através, do qual os laboratórios atraem e mantêm os pacientes, obviamente os que detem maior abrangência, possuem maior poder de penetração de mercado. Os laboratórios de menor escala acabam dependendo do relacionamento com a comunidade médica e um contato mais próximo com o paciente.

### Pouca Diversificação dos Serviços Oferecidos

Devido a viabilização do negócio a maioria dos pequenos e médios laboratórios, limitam suas atividades a análises clínicas chegando a especializarem-se em um único grupo de exames específicos, o que força ao paciente utilizar vários prestadores de serviços.

### Segmentação Sócio-Econômica

Alguns laboratórios buscam segmentar seu negócio por classes sócio-econômicas, oferecendo serviços diferenciados e diferentes categorias de planos de saúde, objetivando cativar um público mais seletivo e com maior poder aquisitivo.

# Oportunidades de Crescimento

O Envelhecimento da População Brasileira.

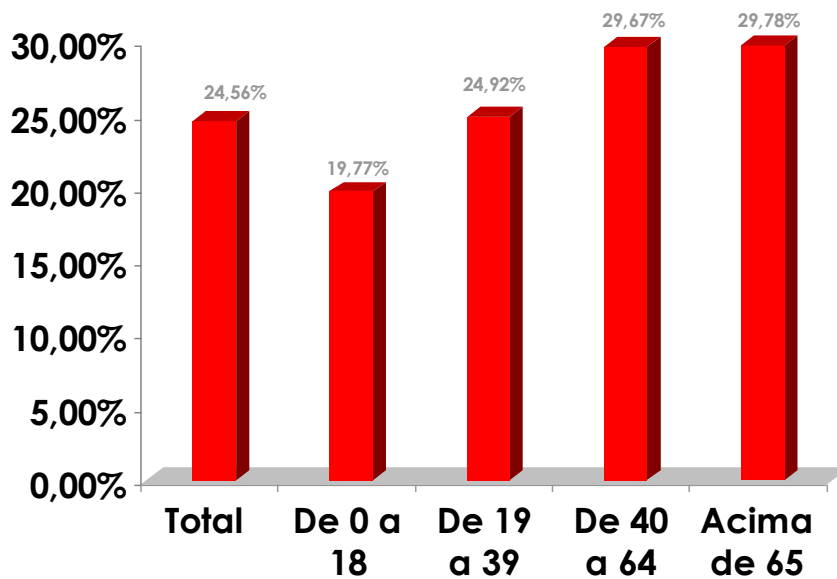
Aumento das Despesas com Saúde

Maior Importância da Medicina Diagnóstica na Tomada de Decisões Médicas

Diagnósticos Mais Eficientes

Novos Medicamentos Que Aumentam a Procura de Pesquisa Clínica

## Despesas Com Saúde de Acordo com a Idade

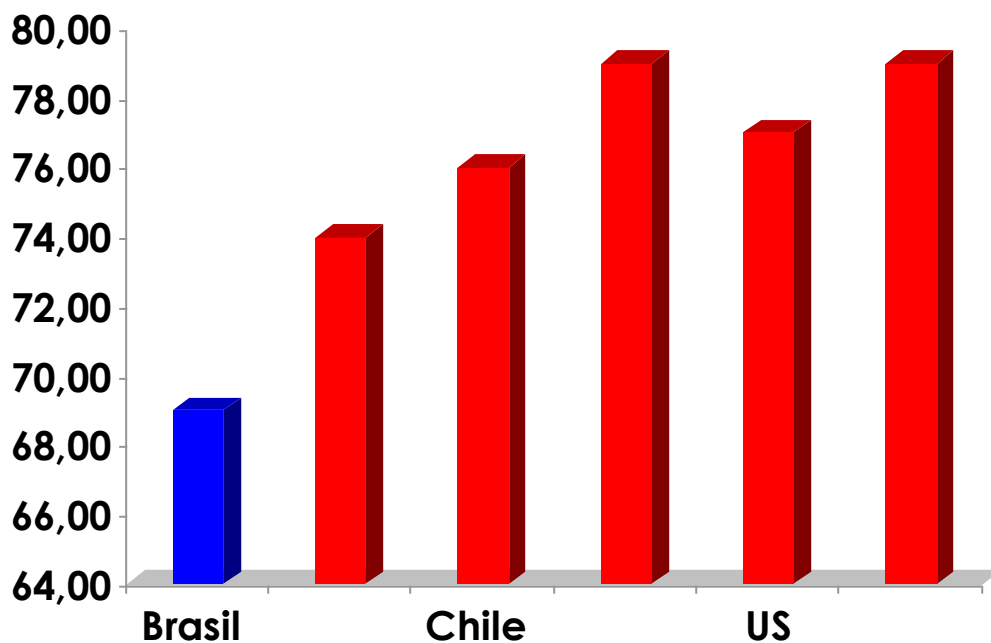


A expectativa de vida no Brasil vem aumentando:

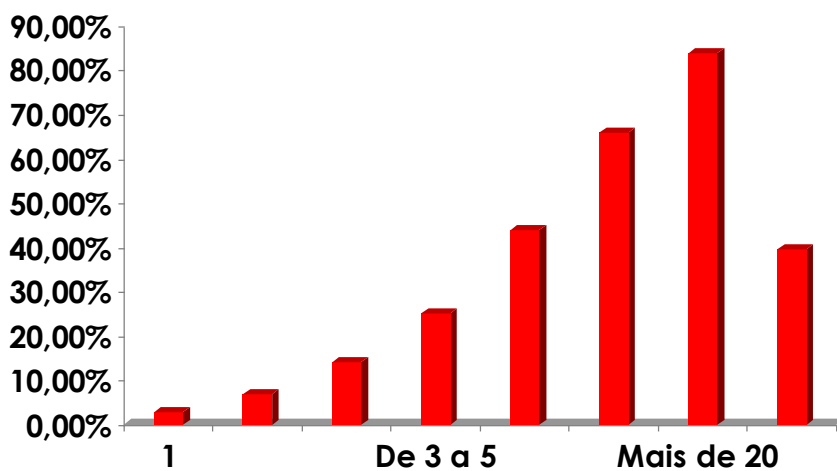
Hoje os brasileiros acima de 65 anos representam 5,9% contra 4,8% em 1991

A penetração dos planos de saúde é 50% mais elevada para os brasileiros acima de 40

### Comparação de Expectativa de Vida da População



### Despesas Com Saúde de Acordo com a Renda (ref. Salário Mínimo)



As despesas com cuidados médicos no Brasil são 7,9% do total da renda per capita, nos países desenvolvidos este indicador chega a 10,8%. . Com a estabilidade econômica, este indicador deve aumentar.

# Oportunidades de Crescimento



## Diagnósticos Mais Eficientes

Diagnósticos mais precisos, geram maior confiança e conseqüentemente maior demanda.



## Maior Importância da Medicina Diagnóstica na Tomada de Decisões Médicas

O diagnóstico se transforma em uma ferramenta eficiente para auxílio nas prescrição e práticas médicas, possibilitando maior agilidade e produtividade dos prestadores de serviços de saúde.



## Aumento da Medicina Preventiva

A eficiência gerada proporciona o aumento da segurança da saúde, viabilizando a antecipação de diagnósticos para prevenção de doenças

## Pesquisa Clínica Para Novos Medicamentos

A busca constante pela prevenção de doenças, incentiva os laboratórios farmacêuticos a buscar novos medicamentos, o que demanda análises clínicas no período de testes da pesquisa.

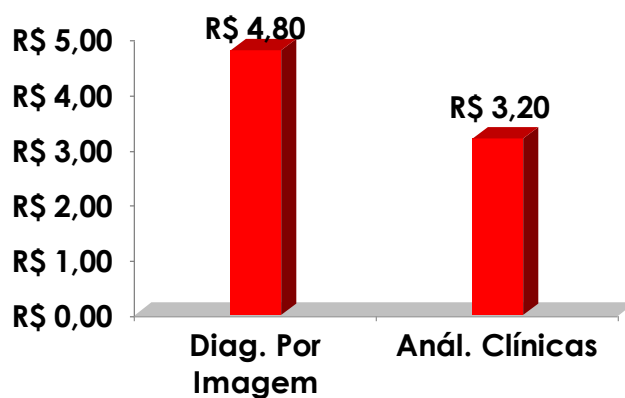
## Tamanho do Mercado

O mercado brasileiro de análises clínicas e diagnósticos por imagem é de aproximadamente R\$8,0 bilhões/ano.

Não há dados oficiais sobre a divisão entre diagnósticos por imagem e análises clínicas.

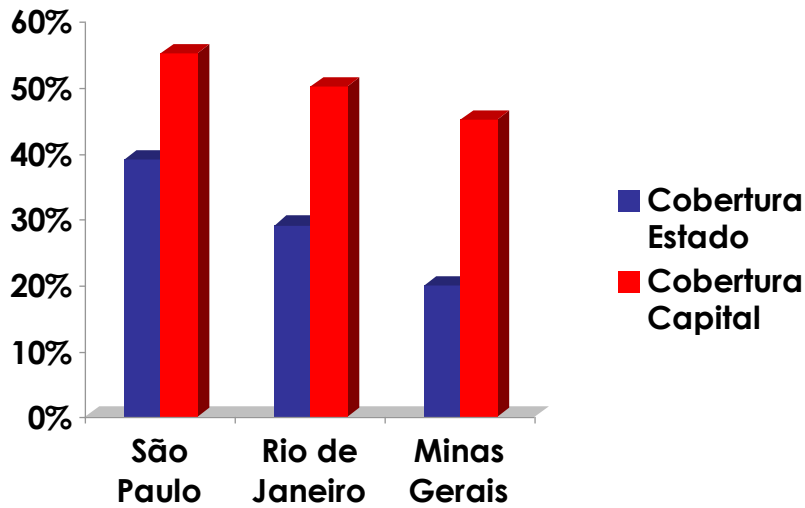
Estima-se que 40% do mercado é representado por análises clínicas e 60% por diagnósticos por imagem.

Tamanho do Mercado Brasileiro de Diagnósticos (em R\$bi/ano)



Fonte: ANS

### Penetração de Planos de Saúde Privados

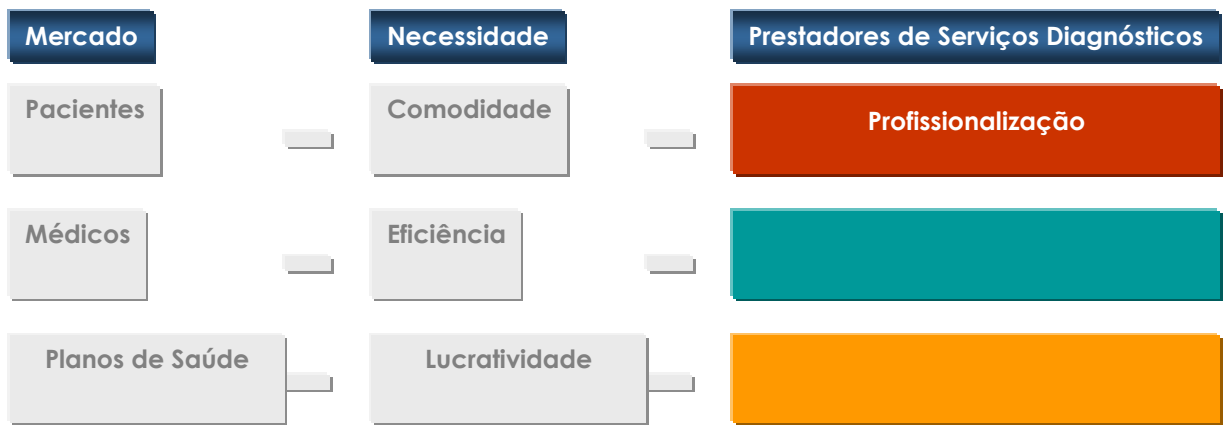


Fonte: ANS

## Demandas do Setor







## ANEXO 4 - MOVIMENTAÇÕES MERCADOLÓGICAS

**Autoria:** Fundação Dom Cabral

**Data de apresentação:** 18 de janeiro de 2006

**Responsável técnico do LAB REDE:** Evandro F Pontes (Diretor Executivo)

**Local de apresentação:** Alphaville Lagoa dos Ingleses

**Observação:** informações consideradas estratégicas foram retiradas da apresentação acadêmica deste relatório.



### Movimentações Mercadológicas

*No caso específico dos laboratórios de análises clínicas, alguns fatores contribuiram decisivamente para que a forma convencional tanto do modelo de negócio, quanto do modelo de gestão fossem repensadas:*

#### Laboratórios

##### Setor Pulverizado

*A maioria dos laboratórios de pequeno e médio porte com administração familiar*

##### Dependência

*Extrema dependência de fornecedores - custos dolarizados*

##### Concentração de Receitas

*Concentração da receita nas grandes redes de convênios - custos não dolarizados*

##### Reestruturação

*Reestruturação interna e remodelagem do modelo tradicional, diante do novo cenário macroeconômico;*

##### Escala

*Busca contínua de redução de custos via economia de escala;*

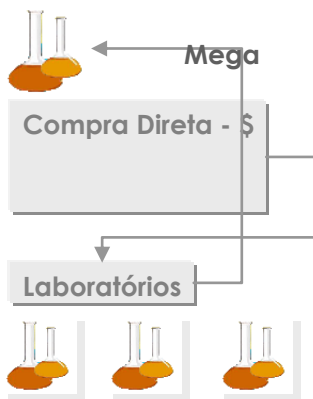
##### Produção

*Associativismo do modo de produção.*

## Formação de Redes

### Aquisição Direta

Aquisições de laboratórios para desativações locais e concentração do

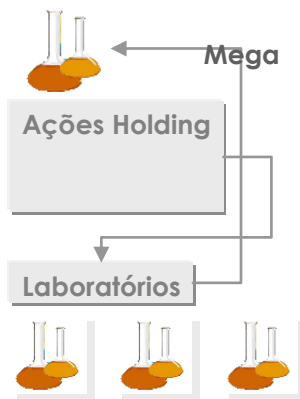


Diagnósticos da América

### Aquisição Por Troca Acionária

Aquisições por troca acionária via Holding intermediária.

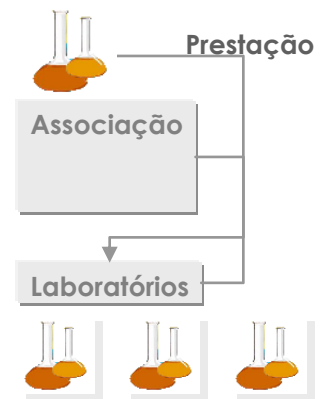
Os laboratórios



NKB-Fleury

### Associação de Laboratórios Sem

Formação de grande rede em caráter nacional, através da união de diversos laboratórios



Lab Rede

Formação de Redes – Vantagens e Desvantagens

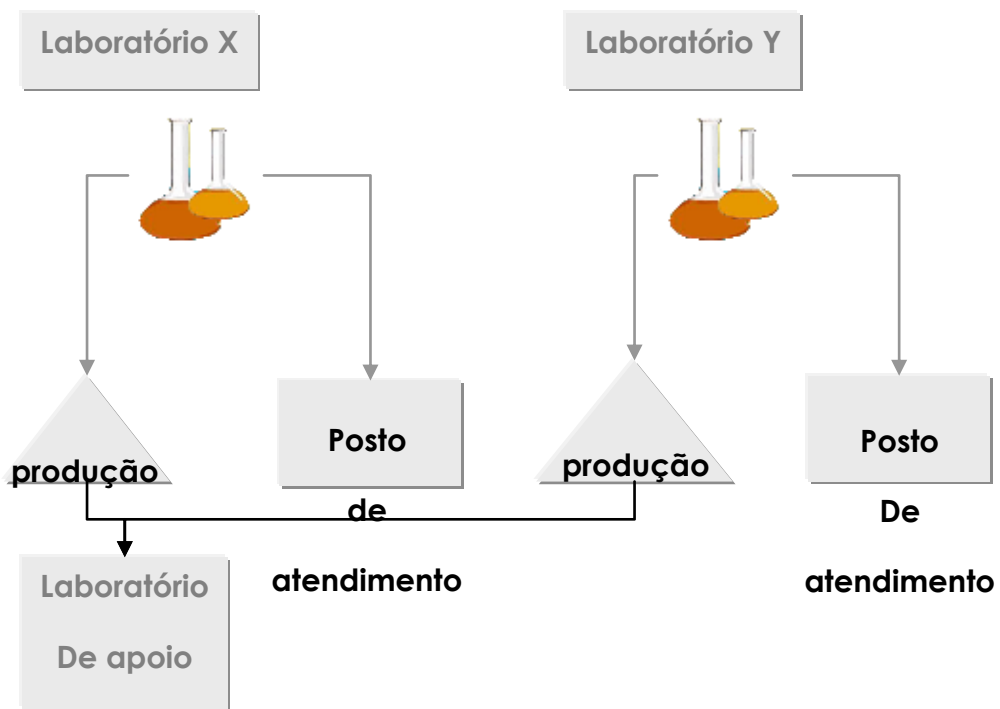
Aquisição Direta	Aquisição Por Troca Acionária	
Diagnósticos da América	NKB-Fleury	
<p><i>Solução imediata ao risco do negócio que geralmente encontra-se endividado e/ou sem capacidade de investimento e expansão.</i></p>		<b>Vantagens</b>
<p><i>Alienação completa do modo de produção (síndrome da ausência) e da propriedade da sociedade;</i></p>		<b>Desvantagens</b>
<p><i>Baixa remuneração na aquisição do negócio, em função da baixa alto-estima dos laboratórios e baixa capacidade negociação.</i></p>		
<p><i>Falta de perspectiva futura ao empreendedor inicial;</i></p>		
<p><i>Risco de retrocesso (baixa correspondência) e falta de capacidade de reestruturação por parte do laboratório desativado - franquia;</i></p>		
<p><i>Submissão e conflito com relação à cultura e às regras da estrutura dominante.</i></p>		

**Produção**

## Laboratórios de Apoio

Grandes laboratórios que oferecem a terceirização de exames.

Os pequenos e médios laboratórios, visando viabilizar o processo produtivo, muitas vezes preferem terceirizar parte de sua produção, ganhando em escala e reduzindo o custo de produção, entretanto ficam “nas mãos dos grandes



Hermes Pardini

Associação de Laboratórios Sem Interesse de Venda

Lab Rede

*Manutenção da propriedade do negócio original. Maior competitividade e acesso a processos produtivos diversificados, capacitação técnica, científica e de gestão, sem custos diretos.*

Vantagens

*Não atendimento à necessidade de capitalização imediata do laboratório, que será fortalecido gradualmente, através dos ganhos auferidos pelo processo associativo.*

Desvantagens

## Metas Quantitativas para 2006

### 1. Econômico Financeiro:

- Aumento de 40% do faturamento global do ano (receita): **área comercial**
- Diminuição do cpv para R\$2,90: **Projeto Flávia**
- Redução do gasto de transporte para 4,5% do faturamento: **Flávia Medeiros**
- Projeto/ financiamento da nova sede: **Evandro**
- Salários/Encargos/ Benefícios para 10% do faturamento: **RH**
- Geração de caixa de R\$ 500.000,00: **Flávia Medeiros**
- Investimento comercial/ treinamento R\$180.000,00/ ano
  - Comercial: R\$ 10.000 / mês
  - Treinamento: R\$ 5,000 / mês

### 2. Mercado/ Imagem

- Aumentar para 122 associados: Comercial

- Melhorar a imagem do lab Rede junto ao meio médico e no setor: Comercial
- Acreditação ONA; Myriam
- Implantação do Treinamento a Distância: Guilherme

#### Qualidade para o Cliente:

- Criação do Selo Lab Rede: Projeto Flávia Massote
- Benchmarking: Projeto Flávia Massote
- Melhorar a resolutividade das RNCs (eficácia de ações corretivas e capacidade investigativa): Myriam
- Melhorar a confiabilidade do serviço: Myriam
- Melhorar qualidade percebida pelo associado: Projeto Myriam/ Guilherme
- Apoio à acreditação da Rede: Projeto Eduardo

#### Tecnologia e Processos

- Compras via portal: Raimundo
- Aumentar o índice de liberação automática do sistema: rosiane
- Melhorar o atendimento ao cliente: conjunto de medidas para plano de bordo Claudomiro
- Intensificar o VOIP: Flávia Medeiros
- Implementação de 2 novos setores: Projeto Flávia Massote
- Divulgação e padronização do SIL: Vander
- Aumentar a velocidade e segurança financeira – implementação do sistema informatizado: Flávia Medeiros
- Aumentar a qualidade de abastecimento – maior estabilidade da produção através da informatização: Flávia Medeiros

#### 5. Patrimônio Humano: RH

- Aumentar a capacitação de pessoas: projeto
- Diminuir o turnover
- Aumentar a satisfação do colaborador: avaliação mensal (10 funcionários)

## ANEXO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA LAB REDE

### 1. Formalização da Empresa LAB REDE S/A.



#### Perfil do LAB REDE

- Número de laboratórios: 194
- Idade média das empresas: 23
- Número de unidades: 600
- Total exames mês: 2.500.000
- Faturamento mês: 16.500.000
- Total de atendimentos mês: 600.000

Atualmente a empresa é constituída por 181 laboratórios acionistas e está presente em 11 Estados da Federação, através de seus laboratórios acionistas.

De acordo com o Estatuto Social da empresa ela é dirigida por um Conselho de Administração, um Conselho Técnico, um Conselho Fiscal, um Diretor Executivo e um Diretor Técnico.

### 2. Negócio

"Soluções em medicina diagnóstica."



### **3. Visão**

"Ser a melhor opção de suporte em medicina diagnóstica, agregando competitividade para os associados, valorizando colaboradores e atuando com responsabilidade sócio-ambiental."

### **4. Missão**

"Gerar o fortalecimento e perpetuidade dos associados criando e compartilhando soluções em medicina diagnóstica."

### **5. Princípios e Valores**

Liderança no Mercado

Atualização tecnológica e inovação

Busca de parcerias transparentes

Rentabilidade com ética e responsabilidade sócio-ambiental

Envolvimento e valorização permanente de pessoas

Desenvolvimento e transferência de conhecimento

Excelência técnico-operacional

## **ANEXO 6 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS ACIONISTAS LAB REDE**

**Autoria:** LAB REDE

**Data de apresentação:** 18 de novembro de 2008

**Responsável técnico do LAB REDE:** Guilherme Birchal Collares (Diretor Executivo)

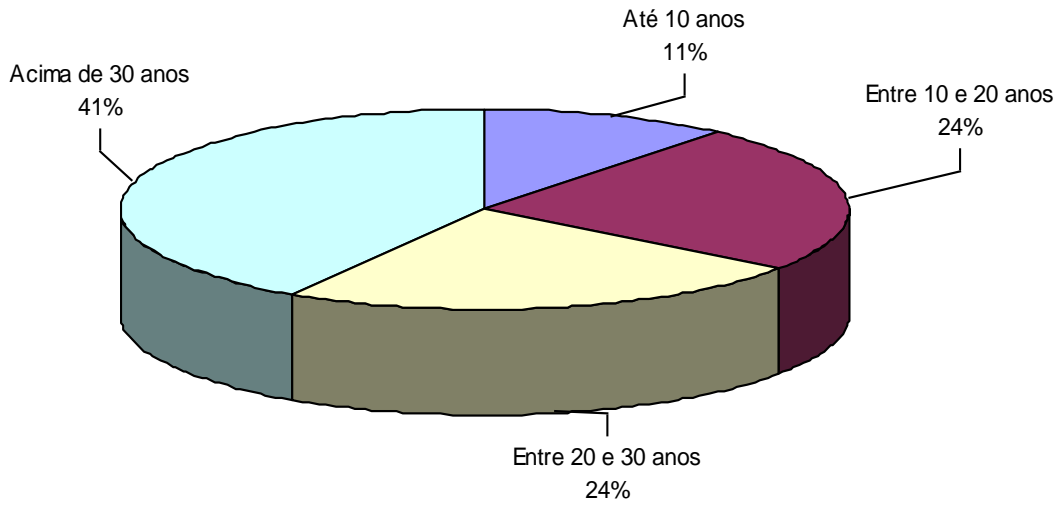
**Local de apresentação:** I fórum acionistas LAB REDE – BH-MG

**Observação:** informações consideradas estratégicas foram retiradas da apresentação acadêmica deste relatório

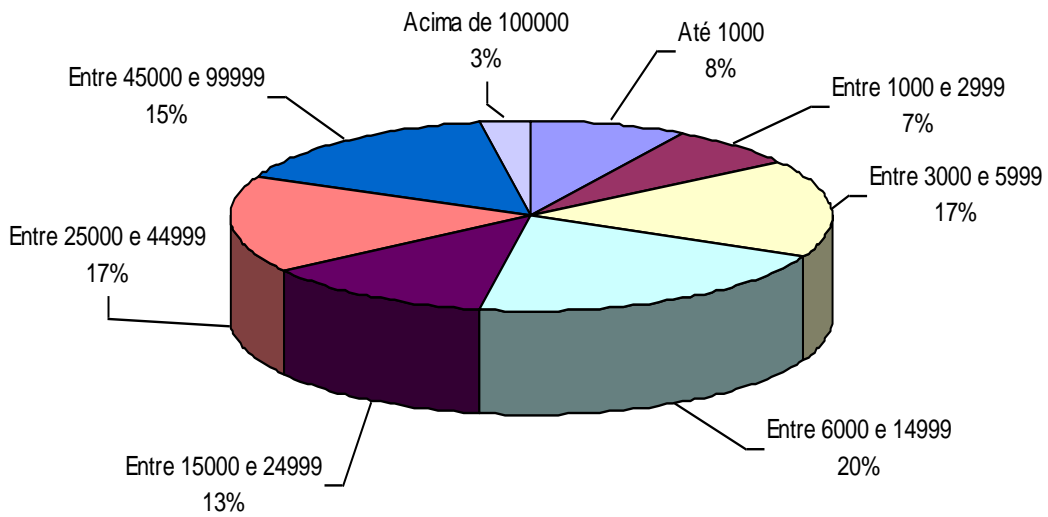


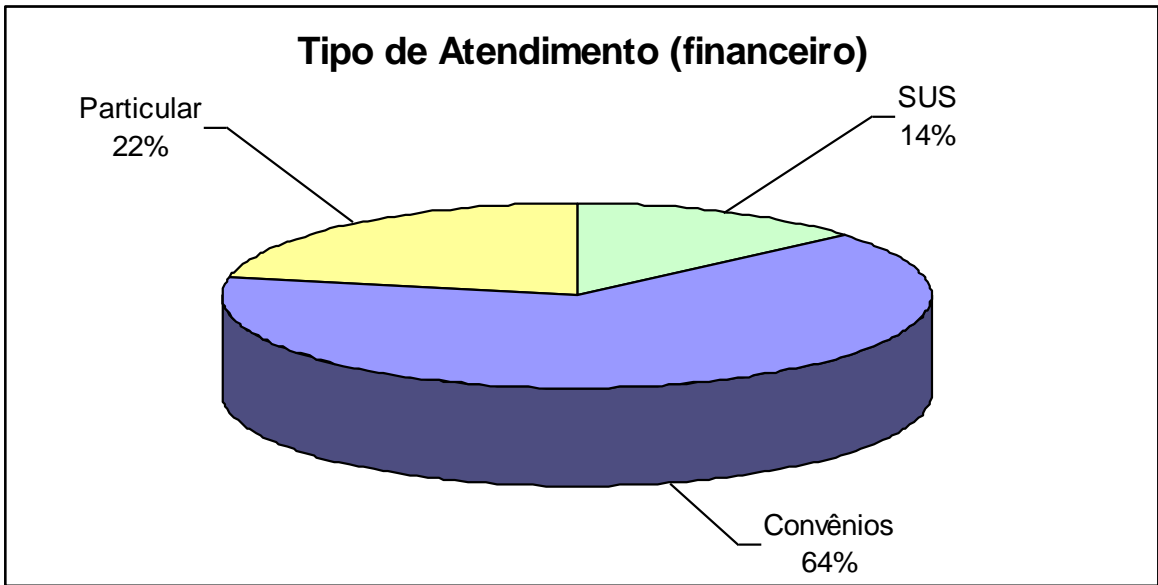
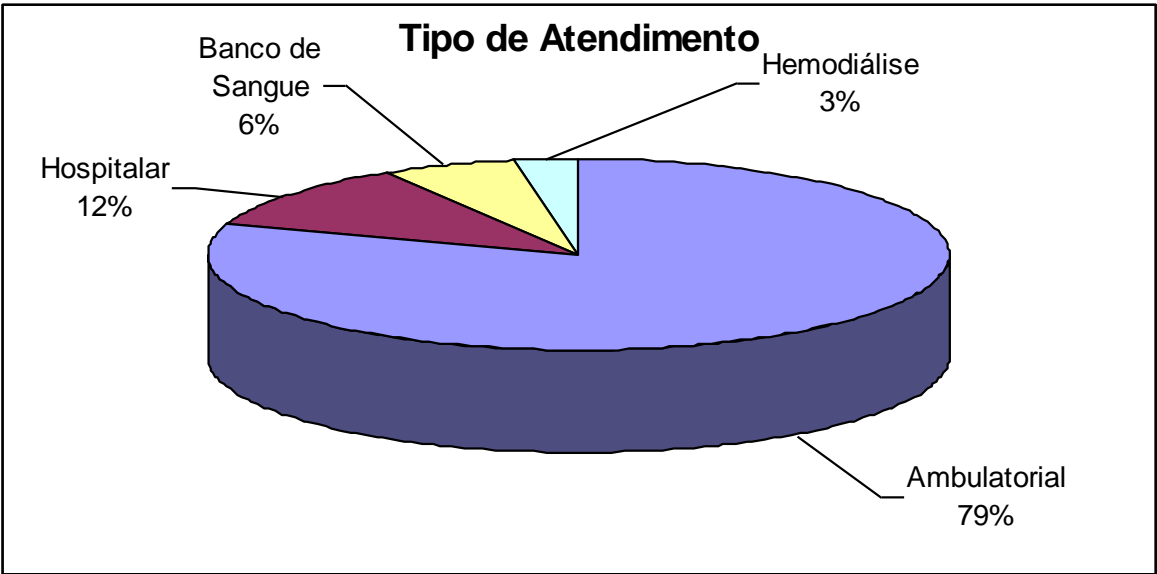
# **PERFIL DOS ACIONISTAS 2008**

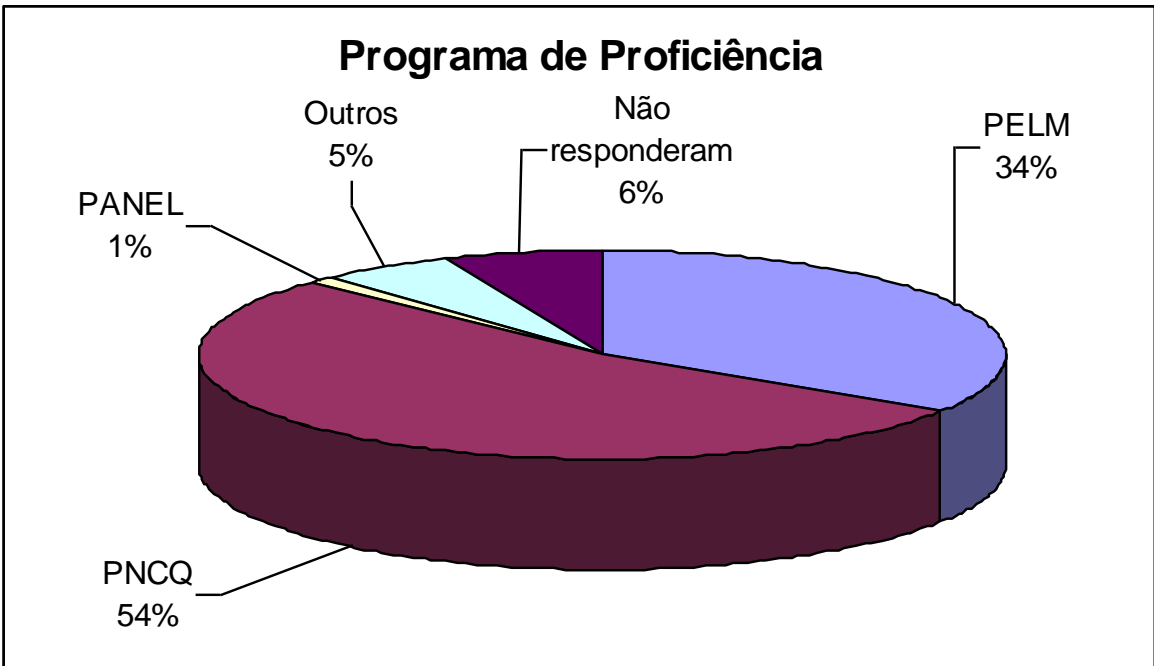
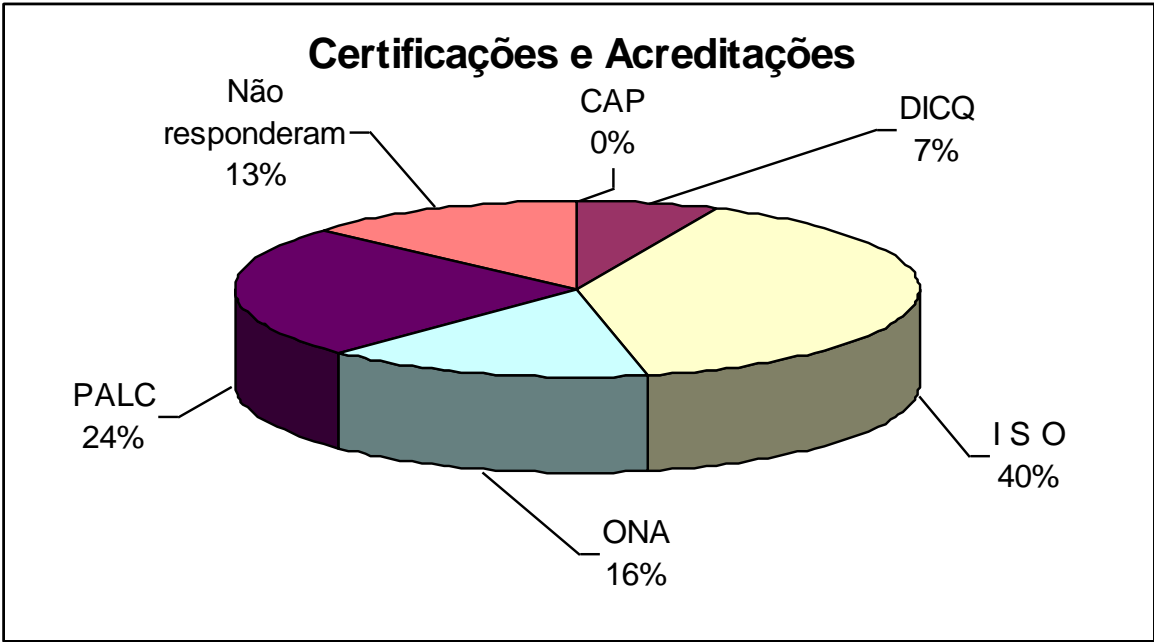
**% Laboratórios x Tempo de atividade**



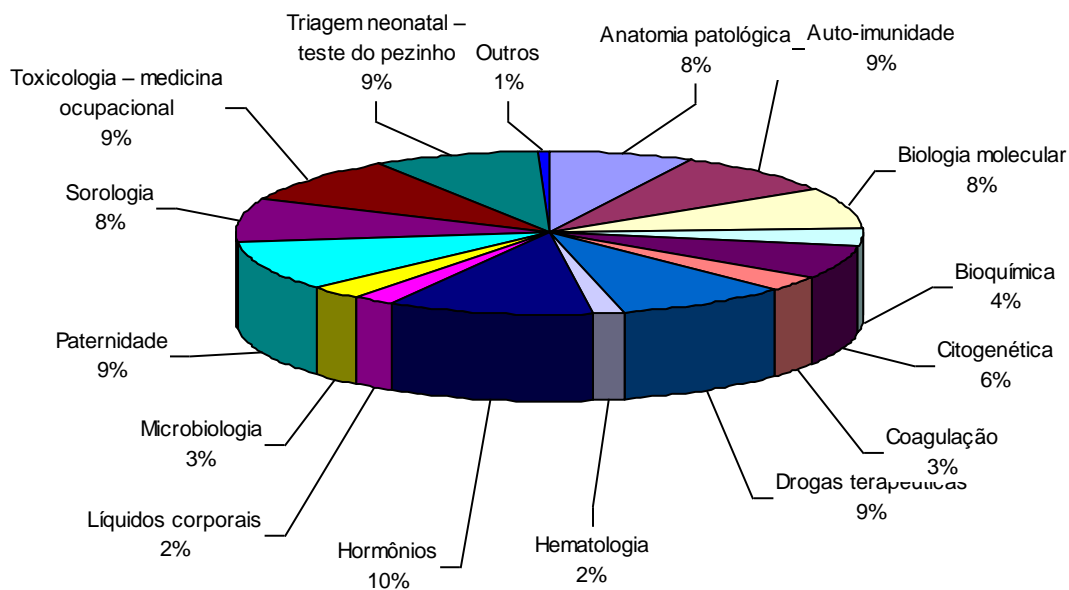
**% Laboratórios x Volume de exames**



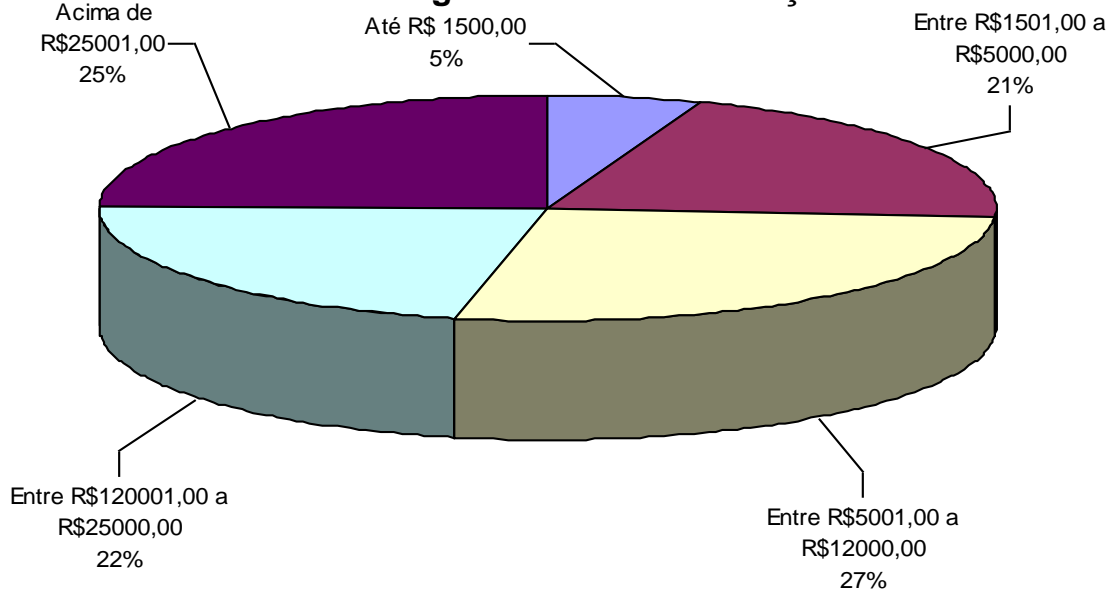




### Tipos exames Terceirizados



### % Valores gastos com terceirização



# Comparativo das Pesquisas de Satisfação Abril x Novembro 2008

## LAB REDE

**Quais os tipos de exames que você terceiriza para outros laboratórios de apoio e que poderíamos realizar no Lab Rede?**

	ABRIL	
NOVEMBRO		
Anatomia patológica -----	40 % (10)	9% (31)
Auto-imunidade ----- (19)	32 % (8)	6%
Biologia molecular-----	52 % (13)	10% (32)
Hormônios -----	48 % (12)	6% (20)
Paternidade -----	68 % (17)	15% (49)
Sorologia ----- (14)	32 % (8)	4%
Toxicologia – medicina ocupacional -----	52 % (13)	9% (29)
Triagem neonatal -Teste do pezinho -----	48 % (12)	12% (39)
Bioquímica -----	16 % (4)	2% (6)
Drogas terapêuticas -----	52 % (13)	7% (23)
Hematologia -----	24 % (6)	2% (6)
Microbiologia -----	48 % (12)	5% (18)
Citogenética -----	28 % (7)	7% (24)
Líquidos corporais ----- (7)	12 % (3)	2%

**Qual o seu nível de satisfação com o Lab Rede em relação ao item preço?**

<b>ABRIL</b>	
Ótimo	20 % (5)
Bom	56 % (14)
Regular	16 % (4)
Ruim	8 % (2)
Total	25

<b>Novembro</b>	
Ótimo	14 % (10)
Bom	61 % (43)
Regular	21 % (15)
Ruim	4 % (3)
Total	71

**Qual o seu nível de satisfação com o Lab Rede em relação ao item prazo?**

<b>ABRIL</b>	
Ótimo	24 % (6)
Bom	52 % (13)
Regular	20 % (5)
Ruim	4 % (1)
Total	25

<b>Novembro</b>	
Ótimo	21 % (15)
Bom	46 % (33)
Regular	27 % (19)
Ruim	6 % (4)
Total	71



**Qual o seu nível de satisfação com o Lab Rede em relação ao item qualidade de exames?**

<b>ABRIL</b>	
Ótimo	60 % (15)
Bom	32 % (8)
Regular	8 % (2)
Ruim	0
Total	25

<b>Novembro</b>	
Ótimo	69 % (47)
Bom	30 % (21)
Regular	01 % (1)
Ruim	0 % (0)
Total	69

**Qual o seu nível de satisfação com o Lab Rede em relação ao item atendimento?**

<b>ABRIL</b>	
Ótimo	44 % (11)
Bom	44 % (11)
Regular	8 % (2)
Ruim	4 % (1)
Total	25

<b>Novembro</b>	
Ótimo	52 % (37)
Bom	44 % (31)
Regular	4 % (3)
Ruim	0 % (0)
Total	71

**Qual o seu nível de satisfação com o Lab Rede em relação ao item assessoria científica?**

<b>ABRIL</b>	
Ótimo (20)	80 %
Bom	16 % (4)
Regular	4 % (1)
Ruim	0
<b>Total</b>	<b>25</b>

<b>Novembro</b>	
Ótimo	73 % (51)
Bom	26 % (18)
Regular	1 % (1)
Ruim	0 % (0)
<b>Total</b>	<b>70</b>

**Você considera importante o Lab Rede oferecer serviço de central de compras?**

<b>ABRIL</b>	
Muito importante	68 % (17)
Importante	20 % (5)
Desnecessário	12 % (3)
<b>Total</b>	<b>25</b>

<b>NOVEMBRO</b>	
Muito importante	70 % (57)
Importante	29 % (24)
Desnecessário	1 % (1)
<b>Total</b>	<b>82</b>

**Você considera importante o Lab Rede oferecer cursos à distância para seus associados?**

<b>ABRIL</b>	
Muito importante % (21)	84
Importante % (4)	16
Desnecessário	0
Total	25

<b>NOVEMBRO</b>	
Muito importante % (55)	67
Importante % (27)	33
Desnecessário % (0)	0
Total	82

## ANEXO 7 – EXPECTATIVAS FUTURAS – LAB REDE

**Autoria:** LAB REDE

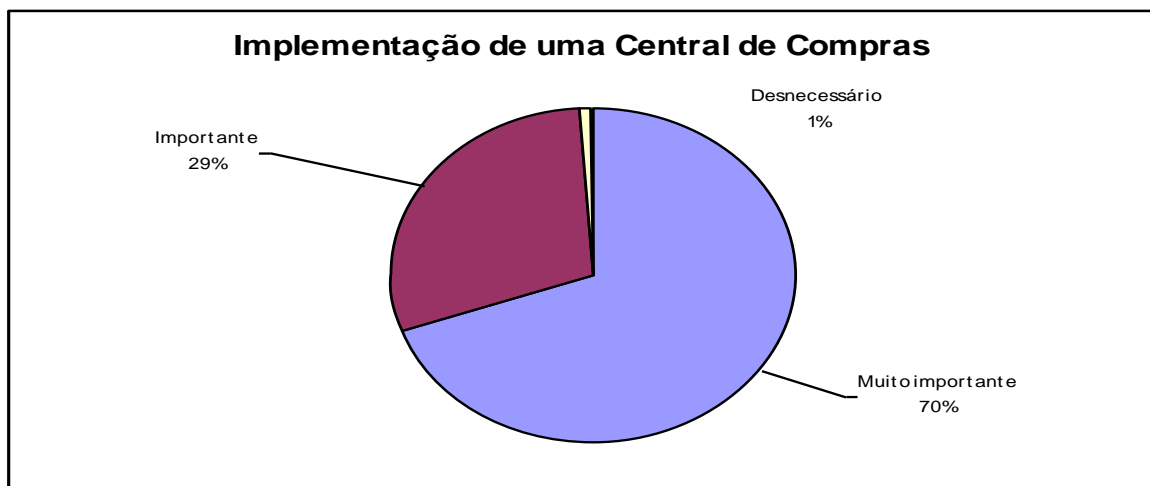
**Data de apresentação:** 18 de novembro de 2008

**Responsável técnico do LAB REDE:** Guilherme Birchal Collares (Diretor Executivo)

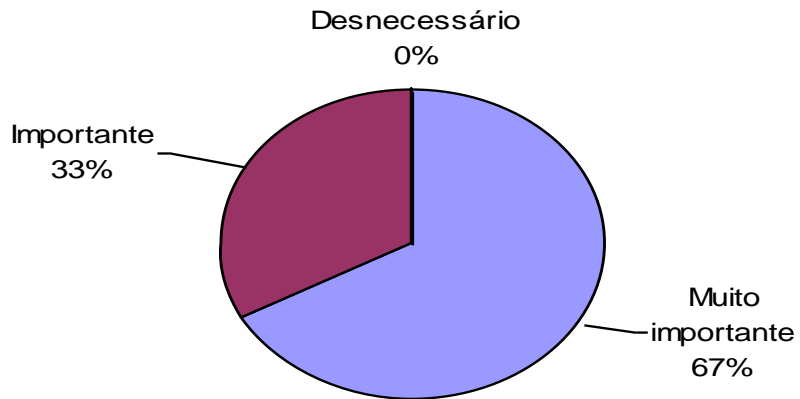
**Local de apresentação:** I fórum acionistas LAB REDE – BH-MG

**Observação:** informações consideradas estratégicas foram retiradas da apresentação acadêmica deste relatório

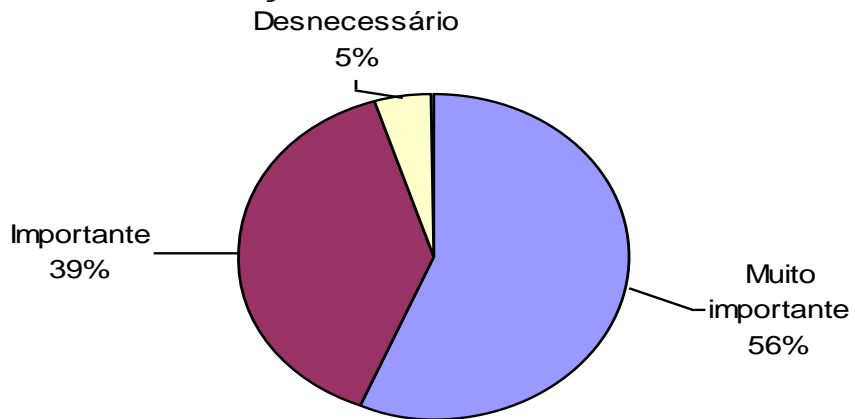
# EXPECTATIVAS FUTURAS



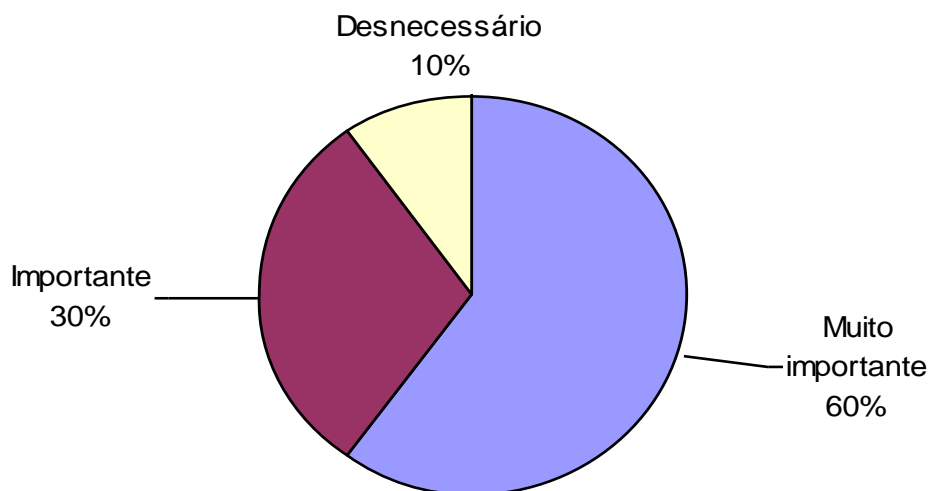
### Realização de Cursos à Distância



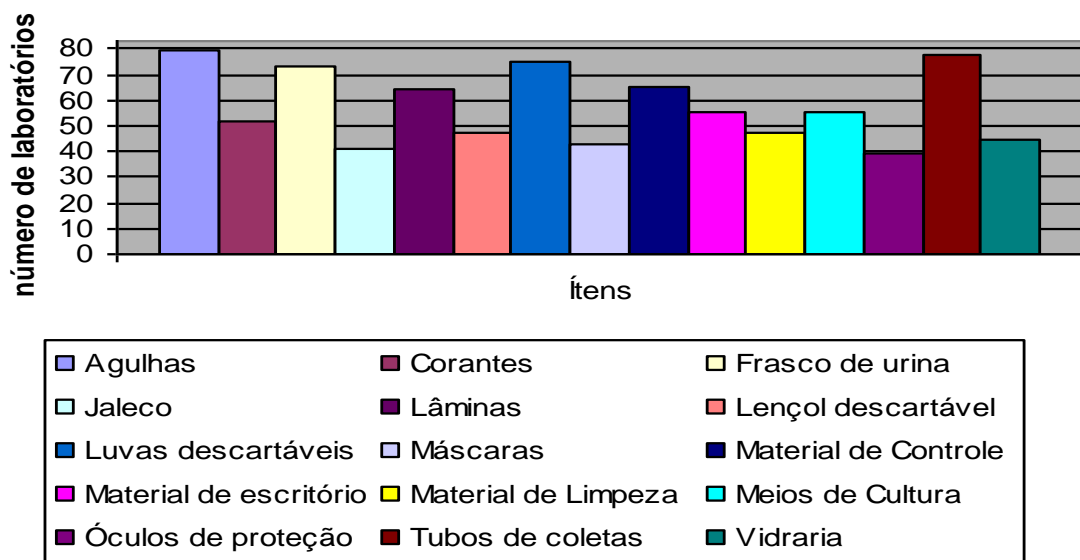
### Realização de Assessoria Financeira



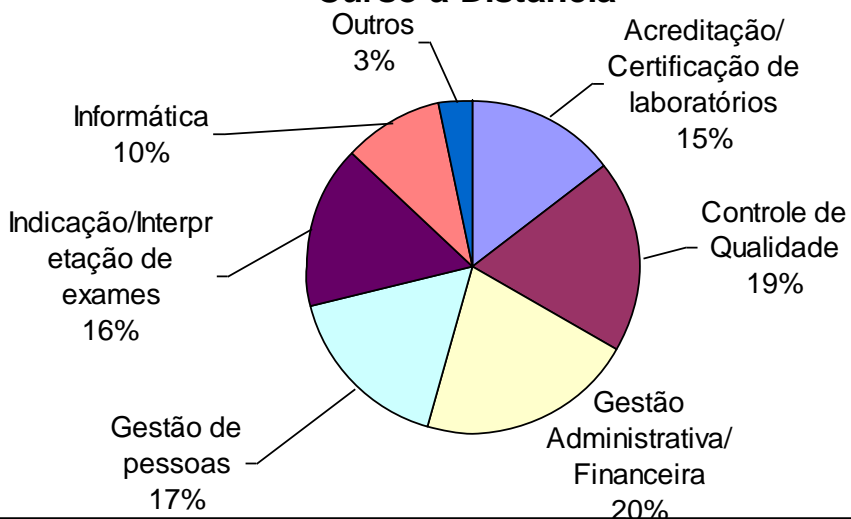
### Realização de Propaganda Médica Local



### Ítens de interesse para comprar pela central de compras



### Assuntos a importantes para serem abordados no Curso à Distância



**ANEXO 8 – LABORATÓRIOS ASSOCIADOS À LAB REDE – 2009**

<b>Laboratório</b>	<b>Município</b>	<b>UF</b>
Afc Hemoterapia Ltda	Belo Horizonte	MG
Agostinho Oliveira Dias E Filha Ltda	Pirapora	MG
Analisa laboratório de Ana. Clin. Ltda	Várzea da Palma	MG
Analisa Laboratório de Análises Clínicas Ltda.	Várzea da Palma	MG
Análise – Laboratório de Análises Clínicas Ltda.	Botelhos	MG
Análises Clínicas Dr. Vitório Ltda	Várzea da Palma	MG
Arlon B. R. Sociedade Civil Ltda.	Colatina	ES
Bio Center Laboratório de Analises Clinicas-ME	Oliveira	MG
Biocod Biotecnologia Ltda	Belo Horizonte	MG
Biológica Medicina e Laboratório s/s	Divinópolis	MG
C.A.C. - Central De Análises Clínicas S/C Ltda.	Fortaleza	CE
CELH-Centro de Exame laboratorial Hosp. Ltda	Rio De Janeiro	RJ
Central de Analises Clinicas S/C Ltda	Campinas	SP
Central de Análises Clínicas S/C Ltda.	Campinas	SP
Centro De Análises Clínicas De Porto Velho Ltda.	Porto Velho	RO
Centro De Análises Clínicas Unilab	Presidente Prudente	SP
Centro de Análises Espec. Campinas	Campinas	SP
Centro De Diagnóstico Controle Ltda.	Ribeirão Preto	SP
Centro De Patologia Clínica Pateur	São José Dos Campos	SP
Centro Diagnostico Medico Associado Ltda	Barretos	SP
Centro-Labor Análises Clínicas Ltda.	Rio De Janeiro	RJ
Check Up Laboratório Análises Clínicas Ltda.	Uberlândia	MG

Citocenter Lab. Médico S/S Ltda	Goiânia	GO
Clínica Romeu Ibrahim De Carvalho Ltda.	Belo Horizonte	MG
Clinigama Assistência Médica	Gama	DF
Costa E Millen Laboratório De Análises Clínicas Ltda	Caraguatatuba	SP
Coutinho E Pinheiro Análises Clínicas Ltda.	Rio De Janeiro	RJ
Cytolab Laboratório De Anatomia Patológica, Citologia Diagnóstica E Análises Clínicas Ltda.	Mogi Das Cruzes	SP
Diagnóstica Ltda.	Varginha	MG
Diagnóstico Laboratório De Análises Clínicas Ltda.	Araguari	MG
Emlab Empresa De Análises Clínicas S/C Ltda.	Sumaré	SP
Empreendimentos Laboratoriais São Judas Ltda	São Francisco	MG
Exame Laboratório De Análises Clínicas E Citodiagnóstico S/S Ltda.	Presidente Prudente	SP
Exame Laboratórios De Patologia Clínica Ltda	Brasília	DF
Examys – Laboratório	Oliveira	MG
Êxito Laboratório de Analises Clinicas S/C Ltda	Silvianopolis	MG
Gene - Núcleo De Genética Médica	Belo Horizonte	MG
Gestho - Gestão Hospitalar S/A	Belo Horizonte	MG
Gontijo e Faria Ltda	Itauna	MG
Gr Análises Clínicas E Toxicológicas Ltda	Curitiba	PR
Gualberto G.A. Clínicas Ltda	Buritizeiro	MG
Hemoclin Clinica Hematológica	Campos Dos Goytacazes	RJ
Hemolab Análises Clínicas E Med. Trab.	Itaúna	MG
Hemolab Laboratório de Análises Clinicas LTDA	Bandeira do Sul	MG
Hemolab Laboratório De Patologia Clínica Ltda.	Conselheiro Lafaiete	MG



Hemolab S/C Ltda.	Conselheiro Lafaiete	MG
Hemoservice Banco de Sangue	Belo Horizonte	MG
Henrique Tommasi Netto Análises Clínicas Ltda.	Vitória	ES
Hormolab Medicina Laboratorial S/S	Franca	SP
Hospilab Análises Clínicas Ltda.	Rio De Janeiro	RJ
Hospital Mater Dei S/A.	Belo Horizonte	MG
HR Medicina Laboratorial	Pouso Alegre	MG
Ingoh - Instituto Goiano De Oncologia E Hematologia Ltda	Goiânia	GO
Instituto Análise De Pesquisas Clínicas Ltda.	Feira De Santana	BA
Instituto De Análises Clínicas De Santos Ltda.	Santos	SP
Instituto De Patologia Clínica Carlos Chagas Ltda	Araxá	MG
Instituto De Patologia Clínica Dr. Jorge Furtado Ltda.	Uberaba	MG
Instituto De Patologia Clínica E Pesquisa S/C Ltda.	Campinas	SP
Instituto De Patologia E Pesquisa	Amparo	SP
Instituto Padrão De Medicina Laboratorial	Uberaba	MG
Ipac - Instituto De Patologia Clínica De Uberlândia Ltda.	Uberlândia	MG
IPC - Instituto de Pesquisa Cli. Inconfidentes Ltda	Mariana	MG
Jairo Francisco da Silva Junior CIA Ltda.	Pouso Alegre	MG
Joaquim Claudino Filho E Cia. Ltda.	Ouro Preto	MG
Lab. Betânia Neves Ltda	Divinópolis	MG
Lab. de analises cli. Sao Jose Ltda	Campestre	MG
Lab. Ituiutaba De Microb. E Anal. Clin. Ltda	Ituiutaba	MG
Lab. Lâmina Análises Clínicas Ltda	Pouso Alegre	MG
Lab. Santa Maria Pat. Clínica Ltda	Belo Horizonte	MG

Labclin - Laboratório Clínico Itajubá Ltda.	Itajubá	MG
Labmatos Ltda	Pouso Alegre	MG
Labo- Laboratório Oliveira Ltda.	Vitória Da Conquista	BA
Laboranálise Sociedade Civil Ltda.	Sete Lagoas	MG
Laboratel Ltda	Belo Horizonte	MG
Laboratório Alcântara	São Gonçalo	RJ
Laboratório Almada Horta Ltda	Rio de Janeiro	RJ
Laboratório Análise Divinópolis	Divinópolis	MG
Laboratório Análises Clínicas Dr. Herculano Gomes	Rio De Janeiro	RJ
Laboratório Análises Clínicas e Exames C.A.Médica	Lambari	MG
Laboratório Baêta Neves Ltda.	Divinópolis	MG
Laboratório Bioanálises de Paraisópolis	Paraisópolis	MG
Laboratório Bittar Ltda.	Niterói	RJ
Laboratório Capc S/S	Goiânia	GO
Laboratório Central De Análises Ltda	Divinópolis	MG
Laboratório Central de Pat. e Hemat. Cl	Araguari	MG
Laboratório Cortes Villela	Juiz De Fora	MG
Laboratorio de An. Pesquisa Ltda	Além Paraíba	MG
Laboratorio De Ana. Cli. Vital Brasil	Dores De Campos	MG
Laboratório De Ana. Clin. São José Ltda	Araguari	MG
Laboratorio de Ana. Clin. Silveira Reis	Belo Horizonte	MG
Laboratório de Analises Clínicas 3º Milênio Ltda	Campos Dos Goytacazes	RJ
Laboratório De Análises Clínicas De Mirassol Ltda	Mirassol	SP
Laboratório De Análises Clínicas Dr. José Luiz Ribeiro Ltda.	Nova Iguaçu	RJ

Laboratório De Análises Clínicas E Citopatologia - São Lucas	Barbacena	MG
Laboratório De Análises Clínicas Ferreira Gonçalves S/C Ltda.	Curvelo	MG
Laboratório De Análises Clínicas Goulart S/C Ltda	Lambari	MG
Laboratório De Análises Clínicas Graçano Ltda.	Barroso	MG
Laboratório de Análises Clínicas Igarapé	Igarapé	MG
Laboratório De Análises Clínicas Lab-Clin S/C Ltda.	Americana	SP
Laboratório De Análises Clínicas Louis Pasteur De Piraúba Ltda.	Ubá	MG
Laboratório de Análises Clínicas Lupa	Goiânia	GO
Laboratório De Análises Clínicas Marlene Spir S/C Ltda.	Presidente Prudente	SP
Laboratório De Análises Clínicas Pasteur Ltda.	Santa Barbara Doeste	SP
Laboratório De Análises Clínicas Pró-Exame Ltda.	Taubaté	SP
Laboratório de Análises Clínicas Salles Ltda.	Cambuí	MG
Laboratório De Análises Clínicas Santa Lúcia	Araguari	MG
Laboratório De Análises Clínicas São José Ltda.	Jacareí	SP
Laboratório de Análises Clínicas São José Ltda.	Campestre	MG
laboratório de Análises Clínicas São Macos	Goiânia	GO
Laboratório de Análises Clínicas Silveira & Reis	Belo Horizonte	MG
Laboratório de Análises e Pesquisa Ltda.	Além Paraíba	MG
Laboratório De Análises Médicas De Arapiraca - Lamara – Labmendes	Arapiraca	AL
Laboratório De Análises Souza E Giomo Ltda	São José Dos Campos	SP
Laboratório De Patologia Clínica Biológico S/C Ltda.	Jundiaí	SP
Laboratório De Patologia Clínica Dr. Tufic Ganem Ltda.	Barra Do Pirai	RJ

Laboratório De Patologia Clínica E Análises Clínicas Carlos Chagas Ltda.	Patos De Minas	MG
Laboratório De Patologia Clínica Labieno Soares Ltda.	Sacramento	MG
Laboratório Deivisson De Análises Clínicas Ltda.	Rio De Janeiro	RJ
Laboratório Diagnóstico Dle	Rio De Janeiro	RJ
Laboratório Dias Ltda	Unaí	MG
Laboratório Dom Bosco Ltda.	Pedro Leopoldo	MG
Laboratório Domi De Análises Clínicas Ltda.	Rio De Janeiro	RJ
Laboratório Domingos Junior Ltda.	Campos Altos	MG
Laboratorio Dona Laurides Ltda	Várzea da Palma	MG
Laboratório Dr. Geraldo De Almeida Ltda	Lagoa Da Prata	MG
Laboratorio Dr. Jarbas Doles Ltda	Goiânia	GO
Laboratório Duarte Ltda.	Itabira	MG
Laboratório Ferrari E Seabra Ltda.	Congonhas	MG
Laboratório Fleming Analises Clinicas Ltda	Vitoria	ES
Laboratório Lapecco Ltda.	Belo Horizonte	MG
Laboratório Médico Campos dos Goytacazes	Campos Dos Goytacazes	RJ
Laboratório Médico Carlos Chagas Ltda.	João Monlevade	MG
Laboratório Médico De Patologia Clínica Eissei Molina	Mogi Das Cruzes	SP
Laboratório Médico De Patologia Clínica Santo Agostinho S/C Ltda.	Suzano	SP
Laboratório Médico Dra. Tânia Magalhães Nogueira Cobra S/C Ltda.	Poços De Caldas	MG
Laboratório Médico Especializado Ltda.	Uberaba	MG
Laboratório Médico Prof. Homero Salazar Ltda.	Rio De Janeiro	RJ

Laboratório Médico Rocha Lima	São Caetano Do Sul	SP
Laboratório Miranda Reis	Sta Rita do Sapucaí	MG
Laboratório Nkb Rio	Rio De Janeiro	RJ
Laboratório Os Rezende S/C.	Cabo Frio	RJ
Laboratório Oswaldo Cruz Ltda.	Belo Horizonte	MG
Laboratório Padrão S/C Ltda	Goiânia	GO
Laboratório Pasteur De Análises Clínicas	Ituiutaba	MG
Laboratório Pio Xii Ltda	Araguari	MG
Laboratório Praxedes	Niterói	RJ
Laboratório Plínio Bacelar	Campos Dos Goytacazes	RJ
Laboratório Qualidade – Reclamação De Cliente	Belo Horizonte	MG
Laboratório Quintão Ltda.	Vitória	ES
Laboratório Resende Ltda.	Três Marias	MG
Laboratório Sabin De Análises Clínicas Ltda.	Brasília	DF
Laboratório Salute Ltda.	Goiânia	GO
Laboratório Santa Cecília Ltda.	Lavras	MG
Laboratório Santa Clara Ltda.	Montes Claros	MG
Laboratório Santa Lucília Ltda.	Uberaba	MG
Laboratório Santa Marta	Brasilia de Minas	MG
Laboratório Santa Mônica Ltda	Caratinga	MG
Laboratório Santa Olímpia Ltda.	Belo Horizonte	MG
Laboratório São Paulo Análises Clínicas S/C Ltda.	Araçatuba	SP
Laboratório São Sebastião Ltda.	Coronel Fabriciano	MG
Laboratório São Thomé	Três Corações	MG

Laboratório Souza Assunção Ltda.	Itabirito	MG
Laboratório Therezinha Nasser	Para De Minas	MG
Laborcenter – Laboratório Médico Ltda.	Goiânia	GO
Laborclínica - Análises E Pesquisas Clínicas Ltda.	Betim	MG
Labormed	Uberlândia	MG
Laboserv Exames De Laboratória Ltda.	São João Do Meriti	RJ
Labvida Ltda	Belo Horizonte	MG
LACCA – Laboratório	Camanducaia	MG
LAPAC - Laboratório de Patologia Clínica Ltda	Taguatinga	DF
Marcia Rodrigues Lara-me	Carmópolis de Minas	MG
Máximo de Castro P. Serviços de Saúde	Oliveira	MG
Medicina Laboratorial Dirceu Ferreira S/C Ltda.	Ipatinga	MG
Methodos Laboratório	Pouso Alegre	MG
Oswaldo Cruz Laboratório Médico Ltda	Goiânia	GO
Pampanelli Análises Clínicas S/C Ltda.	São José Dos Campos	SP
Patologia Clínica São Marcos S/C Ltda	Belo Horizonte	MG
Paula Castro Lab. Análises e Pesquisas Clínicas Ltda	Belo Horizonte	MG
Paula Castro Laboratório Análises e Pesquisas Clínicas Ltda.	Belo Horizonte	MG
Paula e Guimarães Ltda	São João Del Rey	MG
Pereira e Callegari	Três Corações	MG
Renato Vieira De Freitas	Gurinhata	MG
Rogério Lachtermacher	Rio De Janeiro	RJ
Sancet Laboratório De Análises Clínicas S/C Ltda.	Mogi Das Cruzes	SP
Sant´Anna & Nakano SC Ltda.	Olimpia	SP

Serviço Patologia Clínica Ltda	Governador Valadares	MG
Sintesys Laboratório de Análises Clínicas	Careaçu	MG
Sonolayer Centro Diagnóstico S/C Ltda.	Guarulhos	SP
Tecsa - Tecnologia E Saúde Animal Ltda.	Belo Horizonte	MG
Triagem Medicina Laboratorial Ltda.	Timóteo	MG
UM Unidade Médica de Análises Clínicas S/S Ltda.	Jacará	SP
Unilabor Laboratório Clínico Ltda.	Indaiatuba	SP
Weiber Fortunato e Cia Ltda.	Paraisópolis	MG

Fonte: <http://www.LAB REDE.com.br/portal/modules/wfchannel/index.php?pagenum=166>. 2010