

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

SÉRGIO MURILO DE MATTOS FILHO

Gestão da Crise no Setor de Laboratórios de Análises Clínicas: um estudo de caso do Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis diante da COVID-19.

Florianópolis

2021

Sérgio Murilo de Mattos Filho

Gestão da Crise no Setor de Laboratórios de Análises Clínicas: um estudo de caso do Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis diante da COVID-19.

Trabalho de Curso submetido à Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mattos Filho, Sérgio Murilo de
Gestão da Crise no Setor de Laboratórios de Análises Clínicas: :
Um estudo de caso do Laboratório Alfa de Análises Clínicas da
Grande Florianópolis diante da COVID 19. / Sérgio Murilo de Mattos
Filho ; orientador, Irineu Manoel de Souza, 2021.
30 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico,
Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Laboratórios de Análises Clínicas. 3. Gestão
Estratégica. 4. Gestão da Crise. 5. COVID-19. I.

Souza, Irineu Manoel de . II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Gestão da Crise no Setor de Laboratórios de Análises Clínicas: um estudo de caso do Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis diante da COVID-19.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de maio de 2021.

Prof^ª. Helena Kuerten de Salles Uglione
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.
Avaliador

RESUMO

A pesquisa teve por objetivo geral, analisar como o Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis pode gerenciar a crise da pandemia por COVID-19 para agregar valor às partes interessadas. Foi realizado um estudo de natureza aplicada, qualitativa e descritiva, com pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e análise de conteúdo. As categorias da pesquisa foram: gestão estratégica, gestão da crise da COVID-19 e gestão de laboratórios de análises clínicas. A partir da análise dos resultados, conclui-se que o modelo de gestão tradicional do Laboratório Alfa, privilegiando a qualidade dos processos e práticas laboratoriais, cumprimento da legislação e atendimento a seus clientes, é insuficiente. Resta ao Laboratório Alfa efetivar a atualização de seu modelo de negócio, minimizando suas fraquezas, criando e elevando seus processos e práticas às novas realidades do mercado e do setor, introduzindo um novo modelo de negócio, agregado a novos valores de gestão da crise, liderança, humanização e práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis em atendimento às partes interessadas.

Palavras-chave: Laboratórios de Análises Clínicas. Gestão Estratégica. Gestão da Crise. COVID-19.

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze how the Alpha Laboratory of Clinical Analyzes in Greater Florianópolis can manage the COVID-19 crisis to add value to interested parties. A study of an applied, qualitative and descriptive nature was carried out, with bibliographic, documentary research, case study and content analysis. The research categories were: strategic management, COVID-19 crisis management and management of clinical analysis laboratories. From the analysis of the results, it is concluded that the traditional management model of Laboratorio Alfa, privileging the quality of laboratory processes and practices, compliance with legislation and customer service, is insufficient. It remains for Laboratorio Alfa to update its business model, minimizing its weaknesses and creating and elevating its processes and practices to the new realities of the market and the sector, introducing a new business model, added to new values of crisis management, leadership , humanization, and more sustainable and socially responsible practices in serving stakeholders.

Keywords: Clinical Analysis Laboratories. Strategic management. Crisis Management. COVID-19.

1. Introdução

O presente trabalho estuda a gestão de crises, diante da pandemia por COVID-19, num estudo de caso do Laboratório de Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis. Para isso, este capítulo apresenta sua problemática, a pergunta de pesquisa, os objetivos e as justificativas.

Crise, derivada do grego *krisis*, pode ser entendida como “decisão”, e, do verbo *krino*, que significa “eu decido, separo, julgo” (SA, WERLANG e PARANHOS, 2008), e também, do ideograma chinês de crise, que significa “perigo” e “oportunidade”, ou seja, uma oportunidade de mudança (SLAIKEU, 1996).

Já quanto à gestão da crise, Mitroff (2007; não paginado) compreende que “toda crise tem elementos éticos, de relações públicas ou comunicação, legais, etc”, mas que “planos de contingência, não é o mesmo que um programa avançado de gestão de crise”. Assim, segundo o autor, “a menos que se planeje e pense sistemicamente e “ligue os pontos”, [...] não se está preparado para nenhuma crise maior” (MITROFF, 2007; não paginado).

“A pandemia da COVID-19, processo ainda em curso, vem desestabilizando diferentes contextos mundiais”, causando impactos que “refletem na economia, na sociedade, na saúde, no comércio, nos serviços” e segundo o autor, “nos empreendedores e em seus empreendimentos” (NASSIF, CÔRREA e ROSSETTO, 2020, p.01).

De acordo com Diniz e Urban (2020, p.14), “[...] a crise da COVID-19 traz a necessidade de que sejam desenvolvidas estratégias de controle voltadas à “preparação” (*readiness*)”, o que significa, gerenciar “um estado permanente de crise, que impacta nas condições sanitárias e econômicas da sociedade” (DINIZ e URBAN, 2020).

No campo das empresas, conforme *Strategia* Consultores (s.d.; não paginado) “crise é qualquer coisa com potencial para causar sérios e imediatos danos à reputação, aos funcionários ou aos resultados”, podendo “afetar toda a organização, podendo levar ao seu fechamento”. Em consequência, “as crises não devem ser enfrentadas pelos sistemas normais de administração, direção, planejamento, monitoramento e manejo rotineiro” (*STRATEGIA CONSULTORES*, s.d.).

A crise, informa Martins (2021; não paginado), “foi desigual e dividiu 'vencedores' e 'perdedores' durante a pandemia”. Entre os perdedores, afirma que estão o “setor de serviços e

atividades como transporte aéreo, hotelaria, bares, restaurantes [...] vestuário e calçados, e papelarias, por conta da interrupção nas aulas escolares”. Já entre os ganhadores e vencedores na crise, estão as “atividades da tecnologia da informação, [...] venda de imóveis (*home office*) e eletrodomésticos, [...] produtos alimentícios, supermercados e hipermercados e artigos farmacêuticos” (MARTINS, 2021; não paginado).

No contexto da pesquisa, alguns laboratórios cresceram com a crise, especialmente com os testes para verificar a infecção por COVID-19 (COELHO, 2021; não paginado). Entretanto, na emergência da pandemia, “o setor laboratorial registra uma queda de atendimentos superior a 70%” (AUTOLAC, 2021; não paginado). Façanha (2020; não paginado), alerta que todos os laboratórios sofrerão com a crise, sendo os de menor porte os “laboratórios com menor rentabilidade, que vão demorar mais tempo para se recuperarem” (FAÇANHA, 2020; não paginado).

Como outro lado da problemática, a Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC), que vem promovendo o Programa de Valorização das Análises Clínicas, alerta para as “ações que desvalorizam o Laboratório de Análises Clínicas”, como a “política de preço predatório”, a “gestão desonesta” e a “despreocupação com a qualidade do estabelecimento”, o que inclui, entre outros, a não aferição periódica dos equipamentos (VALORIZALAB, 2019; não paginado).

São novos desafios do setor laboratorial, onde na pandemia, não há soluções simples, em especial para os micros e médios laboratórios. Porém, a “negação sobre os fatos precisa ser superada”.

Dentre as empresas que estão situadas no setor laboratorial de análises clínicas na Grande Florianópolis está o Laboratório Alfa, alvo deste estudo, que atua há 14 anos, atualmente com quatro unidades, prestando serviços de exames laboratoriais. O Laboratório Alfa observou com a chegada da COVID-19, um grande aumento na demanda e, assim, grande oportunidade de alavancar seu faturamento. Entretanto, ocorreram dificuldades, como a gestão de fornecedores, estruturação de sua equipe, atendimento às demandas do mercado e gestão econômico-financeira.

Outro elemento da problemática, está no contexto operacional do setor na Grande Florianópolis, onde se encontram quase 50 diferentes empresas no segmento laboratorial (GUIA MAIS, 2021). Além disso, o Laboratório Alfa e demais empresas do setor, enfrentam além da crise

da COVID-19, as exigências de certificação de qualidade e as pressões sobre a gestão financeira e sobre os custos, devido aos serviços pagos mediante convênios, dominados por grandes empresas de planos de saúde.

Com base no exposto, este trabalho tem a seguinte problemática: *Como o Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis pode gerenciar a crise da COVID-19 para agregar valor e melhor atender às partes interessadas?*

1.1 Objetivos

O trabalho tem como objetivo geral analisar como o Laboratório Alfa de Análises Clínicas pode gerenciar a crise da pandemia por COVID-19 para agregar valor e melhor atender às partes interessadas.

Como objetivos específicos: 1) Avaliar e compreender o cenário e a atual situação da empresa; 2) Analisar o macroprocesso de gestão de crise do laboratório, desde o atendimento ao cliente até a entrega do produto (resultados); 3) Identificar e propor melhorias estratégicas para a gestão da Crise da Covid-19 para agregar valor às partes interessadas.

1.2 Justificativas

A pesquisa tem como justificativa, dada a importância das estratégias no gerenciamento da crise da COVID-19 e no papel fundamental que os laboratórios desenvolvem durante a pandemia.

Segundo o documento “Plano de Resposta à COVID-19 para Laboratórios de Análises Clínicas”, emitido em conjunto pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC) e o Conselho Federal de Farmácia (CFF), “os laboratórios de análises clínicas são responsáveis por 95% das condutas médicas”, e no caso do novo coronavírus, “o Laboratório é responsável pela comprovação etiológica”, seguindo normas internacionais ISO, a ANVISA e obedecendo ao PNCQ - Programa Nacional de Controle de Qualidade e ao DICQ - Sistema Nacional de Acreditação (SBAC/CFF, 2020, p.6).

Outra justificativa, refere-se ao fato de que a pesquisa insere-se nas disciplinas do curso de administração, como estratégia, gestão e atendimento a clientes, temas abordados nas unidades de

aprendizagem de Teorias da Administração, Planejamento Estratégico e Marketing.

Finalmente, o autor possui interesse profissional pelo tema, uma vez que trabalha atualmente em funções de administração financeira e assessoria no setor de laboratórios e análises clínicas.

2. Fundamentação teórica

Tendo em vista os problemas expostos na pesquisa e alinhados aos objetivos gerais e específicos, são apresentados os subsequentes conceitos: gestão estratégica, gestão da crise da COVID-19 e gestão dos laboratórios de análises clínicas.

2.1 Gestão estratégica

De acordo com Ghemawat (2000, p. 16) “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante chefe militar”. Inicialmente, o conceito de estratégia foi pensado para as instituições militares. Contudo, com o passar do tempo a estratégia foi sendo absorvida e utilizada pelo mundo dos negócios (GHEMAWAT, 2000).

Segundo Pereira (2009, p. 4), “nos dias atuais, estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado”

De acordo com Porter (1986), com a estratégia uma empresa consegue diferenciar-se de seus concorrentes proporcionando um valor agregado maior a um custo unitário mais baixo. Para Mintzberg e Quinn (2003), a estratégia (5Ps) pode ser vista de diversas facetas, podendo ser considerada como um Plano; Manobra; Padronização; Posição e Perspectiva. Já Kaplan e Norton (2008) afirmam que é impossível fazer a implementação de uma estratégia sem que ela tenha relação com os processos operacionais de uma organização.

Nesse sentido, Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de integração de estratégia e execução operacional e consistem nas seguintes etapas: 1) Desenvolvimento da estratégia; 2) Planejamento da estratégia; 3) Alinhamento das estratégias; 4) Planejamento das operações; 5) Monitorar e aprender; 6) Validação e adaptação da estratégia.

Carneiro e Esteves (2014) ao desenvolverem um estudo da literatura sobre o

desenvolvimento e execução da estratégia, concluíram sobre as possíveis dimensões da execução da estratégia: “controle, coordenação, definição de responsabilidades, disseminação da informação, gestão da mudança, gestão de pessoas, liderança e realimentação”.

Um laboratório deve buscar estratégias que visem inovar, sejam no atendimento ou na tecnologia. As estratégias no ramo de laboratório visam atingir novos públicos e aumentar o rol de exames e procedimentos, alinhando dessa forma, as inovações tecnológicas disponíveis no mercado. Algumas estratégias passam por uma boa comunicação voltada para o mundo digital, ajustes na comunicação e atendimento aos clientes, a oferta de produtos e serviços de qualidade, negociação com fornecedores, capacitação da equipe e inovações tecnológicas em todo o processo de atendimento (UNILAB, 2018).

2.2 Gestão da Crise da COVID-19

De acordo com Argenti (2006), a crise pode ser definida tanto como uma catástrofe natural ou como consequência de um erro humano, seja ele proposital ou não. Ainda segundo o autor, é possível classificarmos a crise como uma devastação tangível, que seria a cerceação de vidas ou ativos, ou intangível que estaria ligado a perda de credibilidade e danos à reputação da organização.

Conforme conceituou Wilcox (2002), a crise é um ou mais acontecimentos extraordinários, podendo afetar tanto a integralidade da empresa, consolidação de produtos, saúde financeira da organização ou até mesmo o bem-estar dos empregados.

Para a crise que está em curso atualmente, a pandemia da COVID-19 vem desestabilizando os mais diversos contextos e suas consequências tem refletido de forma brusca em nossa sociedade e também na maneira de empreender e gerir os negócios (NASSIG, CORRÊA e ROSETO, 2020).

Ao fazer um paralelo entre o conceito de crise apresentado por Argenti (2006) e a atual crise da pandemia por COVID-19, essa é uma crise classificada como tangível por ter como impacto a cerceação de vidas e ativos. Contudo, conforme D’Aveni e MacMillan (1990), dependendo das estratégias adotadas pelas organizações em relação a essa situação, poderá ocasionar uma crise intangível que estará ligada à perda de credibilidade e de reputação da empresa.

De acordo com pesquisa da FIA, WEstrategie e Cia de Talentos (2020, p.2), que contou com 139 empresas da indústria e comércio e serviços, para diminuir o impacto da pandemia nos negócios, as empresas optaram por: “renegociar contratos com fornecedores (67%), cortar custos internos (62%), congelar contratações (55%) e utilizar os bancos de horas (62%)”.

Para a Consultoria Deloitte (2020; não paginado), as respostas das empresas à crise, compreende três etapas: “responder”, com “plano de 100 dias para preparar e gerenciar a continuidade dos negócios”, “recuperar”, com “foco nas áreas críticas e ações necessárias”, e “sustentar”, com “planeje a volta da sua empresa à normalidade, em um novo contexto”. Neste processo destacam-se ainda, entre outros fatores inerentes à gestão, a governança da crise e a resiliência, “que exige ações assertivas e empatia para guiar suas empresas e pessoas em tempos incertos.” (DELOITTE, 2020; não paginado).

2.3 Gestão de Laboratórios de Análises Clínicas

Segundo Sanazzaro (1998 apud BECKER, 2004), o progresso da ciência médica teve início na segunda metade do século XIX. Com o desenvolvimento da química e física, o mercado de exames e análises começou a surgir e ganhar força no Brasil. Por volta dos anos de 1890, o jovem médico Oswaldo Gonçalves Cruz (1872-1917), um pioneiro no estudo das moléstias tropicais e da medicina experimental no Brasil, destacou-se pela microbiologia estudada e foi fundador de um laboratório de análises clínicas, em 1900, hoje um instituto no Rio de Janeiro, transformado na Fundação Oswaldo Cruz (WIKIPEDIA, 2020).

Segundo Martins (2014), o mercado brasileiro de laboratório de análises clínicas é formado em sua maioria por pequenas empresas familiares e poucos grandes grupos. Em um levantamento realizado pelo Sebrae (2016), o mercado apresenta um total de 21.242 laboratórios espalhados por todo o Brasil. Em Santa Catarina, há 1.105 estabelecimentos, totalizando 5,20% de todos os laboratórios do Brasil, fazendo com que seja o 7º estado brasileiro com o maior número de laboratórios (SEBRAE, 2016).

Conforme Araújo (2016), o mercado de laboratórios tem se tornado cada vez mais competitivo. Existem grandes grupos atuando em todo território brasileiro, o que reflete na dificuldade da sobrevivência de outros pequenos laboratórios.

Neste sentido, de acordo com Martelli (2011, p. 364), criou-se no país o Programa Nacional

de Controle de Qualidade (PNCQ) da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC) e de Programa de Excelência para Laboratórios Clínicos (PELM) da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (SBPC).

Para Becker (2004, p. 40), “a missão dos laboratórios é direcionada a atender com qualidade seus usuários, alicerçados em processos e operações que objetivam a satisfação dos clientes, sejam eles, pacientes, médicos e convênios”.

Para garantir uma eficiência na Gestão de Qualidade dos laboratórios, e se destacar com uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, Ogushi (1998, apud. BECKER 2004) recomenda a adoção de sistema de qualidade, controle de qualidade e garantia de qualidade.

Buscando a qualidade nos processos e na gestão laboratorial, com o objetivo de proporcionar uma maior satisfação aos clientes, há a certificação do sistema de Acreditação Laboratorial. Segundo Spada (2019), a acreditação é um processo de avaliação sobre a qualidade dos serviços e exames oferecidos em um laboratório. As normas para análise de laboratórios que desejam se tornar acreditados são coordenadas pelo Sistema Brasileiro de Acreditação (SBA).

Segundo a Organização Nacional de Acreditação (ONA), a avaliação utilizada na acreditação não tem característica fiscalizatória, mas trata-se sim, de uma metodologia revista periodicamente em busca da melhoria contínua, com tecnologia nos processos internos e rotineiros de um laboratório de análises clínicas.

Conforme Matrix Saúde (2020), a tecnologia da informação e os softwares integrados de gestão laboratorial são uma ferramenta para a compilação de dados pertinentes para rastreabilidade da qualidade. Esse tipo de tecnologia auxilia no monitoramento do fluxo e na análise de indicadores e controladores de qualidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises e tratamento dos resultados com: classificação da pesquisa, o percurso metodológico, as categorias da pesquisa e a Matriz de Análise.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa, conforme Gil (2017) e Mattar (2017), classifica-se como: I) quanto aos fins, como aplicada, qualitativa e descritiva; II) quanto aos meios: pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso; III) quanto à delimitação do universo, não-probabilística, e por acessibilidade; IV) quanto à coleta de dados: pesquisa pela internet e questionário.

3.2 Percurso e Desenho Metodológico

Considerando a administração situada no campo das Ciências Sociais aplicadas, o “conhecimento administrativo, não deve ser julgado tão somente pelos critérios científicos usuais”, segundo Alyrio (2009, p.119). Portanto, “devendo ser submetido também aos critérios de utilidade e relevância”.

Desse modo, o percurso metodológico foi conduzido seguindo uma Jornada do Projeto (GIL, 2017). As categorias da pesquisa foram escolhidas a partir da problemática e da fundamentação teórica, compreendendo as sínteses e “unidades comparáveis de categorização para análise temática”, para a “codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p.100), compondo a Matriz de Análise seguida da Análise de Conteúdo (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

A pesquisa bibliográfica seguiu o desenho apontado por Salvador (1986): a) leitura de reconhecimento do material bibliográfico; b) leitura exploratória; c) leitura seletiva, d) leitura reflexiva ou crítica; e) leitura interpretativa.

O processo de observação participante foi realizado através do autor do artigo que também trabalha no laboratório analisado.

A pesquisa documental foi realizada a partir do contrato social da empresa, complementada pela pesquisa do site do laboratório e questionário respondido pelo gestor do Laboratório Alfa.

Para a interpretação dos resultados, foi utilizada uma Matriz de Análise, empregando a Análise de Conteúdo (CHIZZOTTI, 2006, p.98, apud MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011), adequada à pesquisa qualitativa, tendo por finalidade “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas”.

3.3 Delimitação do Universo

A pesquisa considerou uma amostra não-probabilística, por acessibilidade e conveniência (OLIVEIRA et al., 2017). Assim, o universo correspondeu ao gestor do Laboratório Alfa que respondeu a um questionário composto pelas questões com base nas categorias da pesquisa.

3.4 Categorias e Dimensões da Pesquisa

As categorias da pesquisa foram definidas, e estão apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Categorias e Dimensões da Pesquisa

<p>1. GESTÃO ESTRATÉGICA Dimensões: a gestão estratégica como, condução das organizações em um contexto de competitividade; Processo de condução das ações em busca de uma melhor posição no mercado; aumento no valor agregado dos produtos e serviços oferecidos; estratégia como prática no desenvolvimento das micro atividades de uma organização; processo de comunicação digital eficiente; foco nos colaboradores. Os dados foram obtidos através do questionário, pesquisa documental (manual de normas e metas da empresa).</p>
<p>2. GESTÃO DA CRISE DA COVID-19 Dimensões: a gestão da crise da Covid-19 como negação da crise em um processo de não entendimento dos novos cenários; escaneamento do ambiente e adequação das estratégias; característica de uma crise tangível. Dados foram coletados através da observação participante e pesquisa no site e nas redes sociais da empresa.</p>
<p>3. LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS Dimensões: laboratório de análises clínicas como, mercado cada vez mais competitivo; grandes grupos competindo com pequenos laboratórios; em busca da satisfação dos clientes através da qualidade no atendimento. Gestão de laboratórios como, melhoria nos diversos processos da empresa visando a satisfação; Acreditação dos laboratórios em busca da credibilidade e da eficiência que essa auditoria traz; tecnologia da informação em prol da melhoria e qualidade dos processos dentro de um laboratório. Dados foram obtidos através do questionário aplicado com o gestor.</p>

Fonte: elaborada pelo autor, a partir da pesquisa.

3.5 Questionário da pesquisa e pré-teste

O questionário foi formado por questões formuladas a partir das categorias e dimensões da pesquisa, passando por um pré-teste com um técnico de análises do laboratório, sendo então, definidas conforme a seguir. O questionário foi realizado com o diretor e proprietário do Laboratório Alfa em um formato semiestruturado com o roteiro das categorias da pesquisa, realizado em abril de 2021, de forma presencial.

3.6 Matriz de Análise dos resultados e triangulação de dados

Como ferramenta metodológica, foi utilizada uma Matriz de Análise dos Resultados, formada a partir das categorias da pesquisa, para analisar de forma abrangente todos os dados coletados (ROCHA e PEREIRA, 2017), avaliando: I) o contrato social do Laboratório; II) site do laboratório; e III) respostas do Diretor do Laboratório ao Questionário.

Também, foi empregada como recurso metodológico, a Triangulação da Pesquisa Qualitativa, um “procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras)”, fazendo uso de diferentes abordagens teóricas, possibilitando, “consolidar conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado” (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015, p.241).

3.7 Limitação da Pesquisa

O estudo de caso tem por limitações a pesquisa qualitativa, o estudo de caso e as restrições em consequência da pandemia COVID-19. Apesar do Laboratório, estar em atividade, as restrições impediram uma pesquisa com funcionários e clientes.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados, para cada objetivo específico, seguindo os procedimentos metodológicos, aplicando a análise qualitativa, com análise de conteúdo e a matriz de análise dos resultados. A discussão dos resultados, é feita a partir dos fundamentos abordados na problemática e nos fundamentos teóricos.

4.1 Perfil do Laboratório Alfa

Neste tópico é apresentado o histórico, as principais atividades, produtos e serviços da organização, os principais processos, o perfil dos clientes, o nível de qualidade dos serviços prestados.

4.1.1 Histórico do Laboratório Alfa

Fundado em 2006, em uma cidade da Grande Florianópolis, o Laboratório Alfa de Análises Clínicas surgiu do rompimento de uma sociedade que administrava outro laboratório conceituado na região. O sócio fundador do laboratório Alfa viu a oportunidade de abrir unidades nas pequenas cidades da grande Florianópolis, estudando locais onde os grandes laboratórios da região ainda não

havia chegado, mas a população necessitava de um serviço de qualidade. O laboratório Alfa de análises clínicas oferece diversos tipos de exames e hoje se tornou uma referência em qualidade e inovação no setor laboratorial.

Com o sucesso da primeira unidade, a empresa Alfa decidiu expandir e abriu mais duas filiais em outras cidades da grande Florianópolis, hoje o laboratório encontra-se em período de expansão e é conhecido por ser o laboratório mais bem avaliado da Região. Com a pandemia da Covid-19, o laboratório Alfa teve um enorme aumento em sua demanda e dobrou o seu quadro de funcionários, além de estar prestes a abrir mais uma filial na Região. O planejamento e direcionamento estratégico da empresa se tornou o principal desafio do gestor, pois em um ambiente tão incerto e volátil as estratégias se tornam cada vez mais de curto prazo.

4.1.2 Principais Atividades e Serviços de Laboratório Alfa, Perfil dos Clientes

O laboratório Alfa de análises clínicas está situado na região da grande Florianópolis, atualmente conta com um catálogo de mais de 1.000 exames laboratoriais que auxiliam no diagnóstico e na prevenção de doenças. O laboratório conta com uma equipe amplamente qualificada e focada em proporcionar a melhor experiência além de fornecer soluções de alta qualidade. Ademais, o laboratório participa do programa nacional de controle de qualidade, onde sempre obtém excelentes avaliações.

O laboratório Alfa conta com uma estrutura de atendimento online, onde possibilita aos seus clientes o agendamento de exames de forma virtual. Além de agendamentos online, através do atendimento digital é possível solicitar uma coleta externa, serviço que oferece mais comodidade e praticidade ao cliente. A visualização online dos resultados dos exames feitos é outro serviço oferecido pelo laboratório Alfa, com o intuito de facilitar e gerar mais comodidade para seus clientes.

4.2 Objetivo Específico 1: Avaliar e compreender o cenário e a atual situação da empresa

O Laboratório Alfa de análises clínicas encontra-se em um ambiente interno positivo e a atual situação da empresa é de crescimento vertiginoso potencializado pelo aumento causado pela pandemia da COVID-19 (OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, 2021).

Em relação a situação atual da empresa e o ambiente ao qual a mesma está inserida o gestor afirma: “O laboratório já vinha crescendo de 2019 pra cá, mas com a pandemia da covid-19 esse crescimento foi potencializado de maneira brutal, nossa demanda triplicou e com ela também triplicamos nosso quadro de funcionários.” (ENTREVISTADO, 2021).

De acordo com a perspectiva citada na fundamentação teórica por D’Aveni e MacMillan (1990), o escaneamento do ambiente e a adequação da estratégia são de fundamental importância. Assim, o gestor do laboratório se expressa da seguinte forma: “Tenho acompanhado o desempenho do laboratório pelo nosso sistema integrado de gestão [...], alinho e direciono as estratégias quase que em tempo real com a minha equipe.” (ENTREVISTADO, 2021).

Outro ponto vital para entender o cenário e a atual situação do laboratório Alfa está na compra de insumos chaves para a realização das atividades na situação de pandemia; segundo o gestor: “Fazíamos parte de uma rede de cooperativa de compras [...], mas a escassez de insumos também atingiu os fornecedores que participam dessa rede.” (ENTREVISTADO, 2021).

Nota-se que o laboratório Alfa encontra-se em um cenário muito oportuno de crescimento e que ações e estruturas implantadas antes do surgimento e agravamento da crise. Nesse ambiente, o Laboratório Alfa empregou a integração de estratégia e execução operacional, como recomendado por Kaplan e Norton (2008), com o monitoramento das atividades da empresa e o alinhamento das estratégias com o ambiente externo. (OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, 2021).

4.3 Objetivo Específico 2: Analisar o macroprocesso de gestão de crise do laboratório, desde o atendimento ao cliente até a entrega do produto (resultados)

Segundo o conceito exposto na fundamentação teórica por Feigenbaum (1961), a gestão de um desenvolvimento de qualidade das atividades e processos compostos por todos os setores de uma empresa. Em busca dessa qualidade a certificação tem por objetivo demonstrar aos clientes a confiabilidade dos serviços oferecidos pelo laboratório. Em relação a gestão de qualidade e boas práticas do setor o gestor afirma: ““Nosso laboratório ainda não é Acreditado; [...] contudo somos certificados pelo PNCQ e seguimos as melhores práticas do setor.” (ENTREVISTADO, 2021).

A certificação do Programa Nacional de Controle de Qualidade (PNCQ) é um elemento fundamental para a comprovação da qualidade do laboratório. Segundo o Gestor: “somos constantemente reavaliados e todas as amostras passam por um exigente controle para garantir a qualidade dos nossos exames e gerar laudos confiáveis.” (ENTREVISTADO, 2021).

Conforme Matrix Saúde (2020), a tecnologia tem um papel fundamental na rastreabilidade e na disponibilização da prestação de serviços de qualidade. O Laboratório Alfa otimizou seus processos de atendimento aliando-se a ferramentas tecnológicas da seguinte forma: “Com o começo da pandemia, passamos a agendar via atendimento online os horários de nossos pacientes; [...]; com o agendamento podemos prever a demanda do dia e a segunda e evitar com que as pessoas se aglomerem em nossas unidades” (ENTREVISTADO, 2021).

Contudo, essa estratégia passou por um fortalecimento do setor de atendimento digital via Whatsapp, os investimentos consistiram em um aumento de mão-de-obra, uma capacitação da equipe e investimento em software que agilize o processo de atendimento. O laboratório também faz a entrega de resultados via Whatsapp. Ainda segundo o gestor, essas estratégias têm tido um papel fundamental na empreitada do laboratório Alfa em busca da satisfação dos clientes frente à pandemia. (OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE, 2021).

Percebe-se que o Laboratório Alfa de análises clínicas está atento à legislação e às boas práticas que permeiam o modo usual de gestão no segmento laboratorial no Brasil. A empresa possui uma visão, gestão e uma estrutura voltada para as lojas físicas e o mundo digital, e adesão às normas de qualidade laboratorial.

Contudo, como mostram os resultados, o Laboratório apresenta fragilidade na gestão econômico-financeira, falta do certificado de Acreditação, bem como, acompanhando os modelos de gestão usuais no setor. Também a pesquisa não detectou estratégias visando a adequação da empresa para o futuro da gestão pós-pandemia, ou à sua adequação às inovações e à elevada concorrência de grandes grupos no segmento de laboratórios de análises clínicas.

4.4 Objetivo específico 3: Identificar e propor melhorias estratégicas para a gestão da Crise da Covid-19 para agregar valor a seus clientes

Para uma avaliação concreta da gestão estratégica do laboratório Alfa de análises clínicas,

apresenta-se a Matriz SWOT, que conforme Araújo et. al (2015), é uma ferramenta utilizada na análise e gestão, ela ajuda a organização a posicionar-se estrategicamente dentro do ambiente ao qual pertence.

Quadro 2: Matriz SWOT do Laboratório Alfa de Análises Clínicas

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura de atendimento voltada para o mundo digital. - Certificação de qualidade (PNCQ) - Controle de desempenho através dos dados gerados pelo software de gestão ERP. - Tomada de decisão rápida devido ao estilo de liderança do gestor e menor hierarquização. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menor número de lojas físicas e estrutura tecnológica que os concorrentes. - Baixa capacidade de investimentos. - Dificuldades logísticas para expansão. - Dependência de planos de saúde. - Grande vinculação de clientes ao sistema único de saúde. - Grande parte do faturamento dependentes de testes de Covid-19 - Baixa integração das lojas físicas e atendimento digital, com adoção do <i>e-commerce</i>; - Deficiências na gestão econômica financeira e gestão de marketing.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior interesse em cuidados com a saúde - Valorização da saúde devido à pandemia do novo coronavírus - Aumento de pessoas conveniadas a planos de saúde - Maior expectativa de vida da população - Maior facilidade na exposição da marca. - Maior facilidade na divulgação de serviços. - Regionalização do mercado de análises laboratoriais. - Expectativa de ganhos em negócios B2B. - Certificação da Acreditação. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de disrupção tecnológica, e constantes crises (VUCA e BANI); - Mudança na legislação, ameaçando a posição hegemônica dos laboratórios no mercado de diagnósticos; - Alta competição por parte de grandes grupos de análises laboratoriais. - Perda no poder de compra da população. - Expectativa ruim para o cenário econômico do país. - Alta exigência de atualização tecnológica e mão de obra qualificada; - Força dos planos de saúde e convênios para redução de preços. - Crescente legislação e regulamentação; - Queda do faturamento após o fim da pandemia. - Banalização de testes fáceis e rápidos;

Fonte: Elaborado pelo autor.

De modo complementar, emprega-se, no segundo quadro, a Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar, que conforme Kim e Mauborgne (2005), que tem o intuito de responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, gerando assim uma nova curva de valor.

Quadro 3: Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar do Laboratório Alfa de Análises Clínicas

Eliminar	Elevar
<p>Modelos usuais de gestão do setor de laboratórios, centrados em lojas físicas; Dependência do faturamento aos testes de COVID-19</p>	<p>Modelos e processos integrados de gestão profissionalizada, ética e transparente frente às crises na economia e da sociedade pandêmica; Integração das lojas físicas e lojas virtuais; Padronização dos processos, contratos e de gestão financeira e tributária; Profissionalização e qualificação dos profissionais e equipes; Rotinas de urgências e qualidade no atendimento domiciliar; Ampliação da carteira de convênios e parcerias com os médicos, profissionais da e empresas da área da saúde; Disponibilidade de planos e serviços exclusivos para empresas. Introdução de planos especiais para o novo perfil de clientes, pós-pandemia. Práticas de governança com as partes interessadas.</p>
Reduzir	Criar
<p>Modelo de gestão típico de pequena empresa, com processo decisório e liderança centradas no proprietário; Deficiência nas estratégias de gestão frente a crises; Dependência dos planos de saúde Dependência de pacientes vindo do SUS</p>	<p>Gestão com suporte da inteligência para a análise de dados; Análise da análise da reputação (valor da marca) no mercado; Implantação do Marketing Digital, Marketing de Redes Sociais, Mobile Marketing, e <i>E-commerce</i>; Adoção de novas tecnologias, como inteligência artificial, associados às lojas físicas, lojas digitais fintechs e parcerias; Exploração de nichos do mercado,</p>

	autosserviços, parcerias com profissionais especializados, seguros, financiamentos e modalidades diversas de pagamento; Parcerias, com fusões e aquisições; Certificação de laboratório Acreditado. Elaboração de programas de fidelidade
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores Kim e Mauborgne (2005, p.35)

A partir da análise dos resultados, respondendo aos objetivos específicos, e ao adotar a metodologia em três etapas recomendada pela Consultoria Deloitte (2020; não paginado), conclui-se que o Laboratório Alfa, respondeu à crise, introduzindo medidas para garantir a gestão e a continuidade dos negócios, em especial, em razão qualidade de seus processos e aumento do faturamento em razão da COVID-19. Porém, a recuperação ainda é dificultada, em razão de suas deficiências, como a não Acreditação, falta de insumos básicos, carências de gestão econômico-financeira e fraquezas de marketing digital e de e-commerce.

Assim, para a sustentação (DELOITTE, 2020; não paginado), e sobrevivência de seu negócio, o Laboratório carece de estratégia para o retorno da empresa à normalidade, em um novo contexto, pós-pandemia e futuro do setor de análises clínicas.

Isso se justifica, diante da situação de crise, pois o mercado está aquecido, com elevação da concorrência, novo perfil dos clientes, desequilíbrio na cadeia do mercado do setor, em que perdem os laboratórios, mas ganham os operadores financeiros, planos de saúde e fornecedores de insumos (CONSUMERISTA, 2020).

Trata-se de uma nova realidade do “mercado de saúde extremamente complexo” (RIVERA, 2020; não paginado), onde a “expansão do mercado é uma realidade, o que aumenta a concorrência e, a exigência por inovação e prestação de melhores serviços aos clientes” (AMARO, 2021; não paginado).

Um retrato adicional da situação atual, é apresentada por Grinberg (2020, p.8) como de “ex-laboratórios”, em razão das mudanças da legislação no contexto da pandemia. A Resolução RDC 377/2020 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, que autoriza testes rápidos para COVID-19, em farmácias, “não faz referência ou menção a controle de qualidade e validação de testes”; e, na Consulta Pública Nº 912, da ANVISA, de 2020, texto base que cria

novas denominações para o setor de diagnósticos, “o termo laboratório deixa de existir” (GRINBERG, 2020, p.8).

Segundo o autor, após 15 anos de crescimento da ciência laboratorial, ocorre uma “tentativa de massificar e banalizar os atendimentos, deixando ao largo todos os conceitos e preceitos da Qualidade” e, de outro lado, há diversos investidores com “seus olhares de cobiça ao segmento laboratorial” (GRINBERG, 2020, p.8).

Diante disso, entre outras estratégias, o Laboratório Alfa, precisará se reinventar, para adequação às novas realidades do mercado. Mitroff (2020; não paginado; tradução livre), apresenta o futuro das organizações, como “gerenciadas com sistemas de pensamento e gestão da crise, com estratégias, liderança positiva, com base na tecnologia, mais sustentáveis e socialmente responsáveis para a melhoria da humanidade”.

Como primeiros passos a serem dados rumo a uma possível solução é a “criação de processos e gestão de riscos”, envolvendo “sensibilização da alta direção”, “mudança cultural”, “transparência na comunicação”, “boa gestão das redes sociais”, e “acreditação laboratorial” em que, participam “todos os setores, incluindo o jurídico e o financeiro” (AUTOLAC, 2020; não paginado).

Neste cenário, os laboratórios, deverão acompanhar as tendências mundiais do mercado de saúde no mundo: “menos tratamento, mais prevenção e diagnóstico” (ACELERLAB, 2021). Assim como, o Laboratório Alfa precisará “acompanhar os conceitos empreendedores mais atuais e traduzir as tendências mais relevantes na tomada de decisão e análises clínicas” (COSTA, 2020; não paginado), investindo em “gestão, em governança e em softwares” (MEDICINA/SA, 2020; não paginado). Em complementação, conforme Amaro (2021; não paginado), promover a “capacitação dos gestores, automação laboratorial e integração de prontuários, marketing digital e posicionamento mais intenso, atendimento humanizado”

5. CONCLUSÃO

Neste tópico, são apresentadas uma síntese dos objetivos, metodologia e resultados para cada objetivo específico, seguida de uma análise conclusiva e recomendações para trabalhos futuros.

A pesquisa teve por objetivo geral, analisar como o Laboratório Alfa de Análises Clínicas da Grande Florianópolis pode gerenciar a crise da COVID-19 para agregar valor às partes interessadas. Foi realizado um estudo de natureza aplicada, qualitativa e descritiva, com pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso. A análise de resultados utilizou a Análise de Conteúdo. As categorias da pesquisa foram: gestão estratégica, gestão da crise da COVID-19 e gestão de laboratórios de análises clínicas.

Quanto ao objetivo específico 1, a pesquisa apurou que o cenário do setor, mesmo na crise, se caracteriza por um mercado extremamente complexo, aquecido, com elevação da concorrência, novo perfil dos clientes e desequilíbrio na cadeia do mercado do setor. Em razão das mudanças na legislação, os laboratórios estão ameaçados pelas novas tecnologias com aparelhos portáteis, testes rápidos e entrada de novos investidores no negócio.

Deste modo, o Laboratório Alfa caracteriza-se pela fragilidade na gestão econômico-financeira, falta do certificado de Acreditação, bem como, a adoção de um modelo de gestão tradicional no setor, com foco na qualidade dos processos laboratoriais, sem apresentar estratégias e as inovações para a sustentabilidade da empresa diante da crise e do futuro do mercado de laboratórios de análises clínicas.

Em relação ao objetivo específico 2, o macroprocesso de gestão de crise do laboratório, a empresa está atualizada quanto à legislação e atende às boas práticas recomendadas pelos órgãos reguladores. Com a crise, a empresa reagiu, adotando ferramentas tecnológicas e medidas emergenciais para adequar-se à pandemia. Contudo, a recuperação do Laboratório frente à crise, é parcial, em razão das dificuldades internas, como carências de gestão econômico-financeira e fraquezas de marketing digital e de e-commerce. Assim, a sustentação e sobrevivência de seu negócio, está em risco, devido ao contexto pós-pandemia e ao futuro do setor de análises clínicas.

Quanto ao objetivo específico 3, identificar e propor melhorias estratégicas para a gestão do Laboratório Alfa, diante da Crise da Covid-19, a empresa precisará atualizar-se e adequar sua liderança, estratégias e práticas de gestão às tendências mundiais do mercado de saúde de mais prevenção e diagnóstico, que recomenda, entre outras medidas, a governança, a capacitação dos gestores, a automação laboratorial e integração de prontuários, marketing digital e atendimento humanizado.

A partir da análise dos resultados, conclui-se, portanto, que o modelo de gestão tradicional do Laboratório Alfa, privilegiando a qualidade dos processos e práticas laboratoriais, cumprimento

da legislação e atendimento a seus clientes, é insuficiente, colocando em risco a sobrevivência da empresa nos médio e longo prazos. Resta ao Laboratório Alfa efetivar a atualização de seu modelo de negócio, minimizando suas fraquezas e criando e elevando suas práticas às novas realidades do mercado e do setor, como revelou a análise SWOT/FOFA e a Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a continuidade dos estudos sobre o setor de laboratórios de análises clínicas, especialmente, quanto às mudanças na legislação, entrada de novos investidores e disrupção tecnológica, introduzindo um novo modelo de negócio, agregado a novos valores de gestão da crise, liderança, humanização, e práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis em atendimento às partes interessadas.

Bibliografia

ALMEIDA, Luciene. As análises clínicas do futuro exigem providências presentes, em 2020. Disponível <<https://newslab.com.br/as-analises-clinicas-do-futuro-exigem-providencias-presentes/>>. Acesso em 27 de abr 2021.

ALVESSON, Mats. Organization: from substance to image. *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-94, 1990.

ALYRIO, Rovigati Danilo. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. Disponível em <<https://canal.cecierj.edu.br/012016/4aa5f2f16e6ed7f41495187a4605181d.pdf>>. Acesso: 20 de março 2021.

Anvisa começa a debater regulamentação de softwares médicos. *Medicina/sa*, 11 de setembro de 2020. Disponível em <<https://medicinasa.com.br/software-medico/>>. Acesso em 24 de abr de 2021,

AMARO, Beatriz. O futuro do mercado de análises clínicas: um panorama geral, 2021. Disponível em <<https://concentsistemas.com.br/2021/04/09/o-futuro-do-mercado-de-analises-clinicas-um-panorama-geral/>>. Acesso em 26 de abr 2021.

ANDREASEN, Alan R. Social marketing: its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, p. 108-114, 1994.

Araújo, J. C; Análise Swot: Uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, 2015. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso: 18 de março 2021.

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Ed. Campus, Rio de Janeiro: 2006.

Aurik, J.; Jonk, G.; Fabel, M. (2014). The history of strategy and its future prospects. Seoul: AT

AUTOLAC. Como serão os laboratórios de análises clínicas após a pandemia do novo coronavírus? 2021. Disponível em <<https://autolac.com.br/blog/laboratorios-de-analises-clinicas-apos-a-pandemia-do-novo-coronavirus/>>. Acesso: 20 de março de 2021.

AUTOLAC. Coronavírus, crise e gerenciamento de riscos em laboratórios de análises clínicas. online. 2020. Disponível em <<https://autolac.com.br/blog/coronavirus-crise-e-gerenciamento-de-riscos-em-laboratorios/>>. Acesso: 20 de março de 2021.

AZEITÃO, João; ROBERTO, José. O Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME, 2010. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2876/1/RevistaTOC_120_Jo%C3%A3oAzeit%C3%A3o.pdf>. Acesso: 18 de março de 2021.

Bardin, L.(2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. Disponível em <<https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>> Acesso: 18 de março 2021.

BARROSO, Luis Alberto. Alinhamento estratégico. São Paulo, 2017.

CARNEIRO, Jorge; ESTEVES, Felipe. 2014. Execução da Estratégia: O Processo de Desenvolvimento de Um Modelo Conceitual. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO2036.pdf>. Acesso: 20 de abr 2021.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração.*, 2005. Disponível em <<https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>> Acesso: 13 de março 2021.

CINTRA, F.B; CASSOL, A.; ZAPALAI. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas em Santa Catarina. 2017. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655252002>>. Acesso: 15 de abr 2021.

COELHO, Carlos. Laboratório supera crise da pandemia e cresce com aposta nos testes de Covid-19. Gazeta do Povo. online. 12/01/2021.

Combate à covid-19 compromisso com as pessoas e a continuidade dos negócios. Deloitte, 2020. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Deloitte-Brasil-Plano-100-Dias-Covid-19.pdf>> Acesso em 13 de abr 2021.

COSTA, Lenira. As análises clínicas do futuro exigem providências presentes. 2020. Disponível em < <https://newslab.com.br/as-analises-clinicas-do-futuro-exigem-providencias-presentes/>> Acesso em 21 de abr 2021.

DIAGNÓSTICO com segurança e tradição. Labor news, 2020. Disponível em <<https://www.labornews.com.br/pdf/setembro-2020.pdf>>. Acesso em 25 de abr 2021.

DINIZ e URBAN. Compliance e Gestão de crise da Covid-19: Política regulatória e reconstrução social pós-conflito, 2020. Disponível em: <<http://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/download/498/248/>> Acesso em 15 de abr 2021.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Prática de administração de empresas. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.

D'AVENI, R. A.; MACMILLAN, I. C. Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. Administrative Science Quarterly, 1990.

FAÇANHA, Humberto. Passo Fundo, 24 de março de 2020. Disponível em <<https://newslab.com.br/gestao-laboratorial-fatos-e-constatacoes-um-texto-de-humberto-facanha-sobre-a-crise-do-covid-19-e-os-pequenos-e-medios-laboratorios/>> Acesso: 18 de março 2021.

FORD, D. (1980). "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets" in Understanding Business Markets - Interaction, Relationships, Networks. D. F. (1990) (ed). First Edition: The Industrial Marketing and Purchasing Group, Academic Press, pp. 339-354.

FUTURO dos laboratórios de análises clínicas, Aceleralab, sem ano. Disponível em <<https://www.aceleralab.com.br/post/futuro-laboratorio-analises-clinicas>>. Acesso em 24 de abr 2021.

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. Métodos de Pesquisa, 2009. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf?sequence=1>>. Acesso: 15 de março de 2021.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário de Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A.C; Métodos e Técnicas de pesquisa, 2008. Disponível em <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso: 10 de março de 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTAR, João Augusto. Pesquisa Científica na Era Digital. São Paulo, Saraiva Uni, 2017.

Ignacio Ramonet. Coronavirus: La pandemia y el sistema-mundo. Página 12. 29 de abril de 2020. <https://www.pagina12.com.ar/262989-coronavirus-la-pandemia-y-el-sistema-mundo>

KANPLAN, R.S e NORTON, D.P. A Execução Premium. 2008.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos

Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier

MARTELLI, Anderson. 2015. Gestão da Qualidade em Laboratórios de Análises Clínicas. Disponível em <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/JHealthSci/article/view/1097>>. Acesso em 20 de abr 2021.

MARTINS, Raphael. Crise foi desigual e dividiu 'vencedores' e 'perdedores' durante a pandemia. G1. Online. 03/03/2021. [Crise foi desigual e dividiu 'vencedores' e 'perdedores' durante a pandemia | Economia | G1 \(globo.com\)](#)

MATRIX. (2020). Palc e Dic: Como a tecnologia da informação pode ajudar a conseguir a acreditação? Disponível em: <https://blog.matrixsaude.com/acreditacao-laboratorial/>. Acesso: 21 de abr 2021.

MITROFF, Ian I. & Storesund, Rune. Techlash: The Future of the Socially Responsible Tech Organization, 2018.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia, 2001. 3ª Edição

MITROFF, Ian. Crise e Espiritualidade. 2007. Disponível em <<http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/85-artigos-sobre-gestao-de-crise/111-dois-desafios-gestao-de-crise-e-espiritualidade>>. Acesso em 01 de abr 2021.

MOZZATO e GRZYBOVSKI. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios, 2011. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em 20 de abr 2021.

NASSIF, CÔRREA e ROSSETTO, O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós Covid-19: Há luz no Fim do Túnel, 2020. Disponível em <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1940>>. Acesso em 19 de abr 2021.

O Futuro dos Laboratórios de Análises Clínicas. acelerlab 2020, Disponível em <<https://www.acelerlab.com.br/post/futuro-laboratorio-analises-clinicas>> Acesso em 24 abr 2021.

O mercado de saúde e o difícil exercício de análise de dados na pandemia. O Consumerista, 04 de maio de 2020. Disponível <<https://www.oconsumerista.com.br/2020/05/mercado-saude-analise-pandemia/>>. Acesso em 28 de abr 2021.

PESQUISA gestão de pessoas na crise covid-19. Atmosfera fia, 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>>. Acesso em 26 de abr 2021.

PEREIRA, Marcos. Gestão Estratégica: Introdução. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/estrategia/Aula-01B-Introducao_Prof_Marco.pdf> Acesso em: 12 de abr 2021.

PORTER, M. E. O que é estratégia? Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

REICHHELD, Frederick. A pergunta definitiva, Editora Campus, 2006.

RESPOSTAS imediatas aos impactos da crise. Deloitte, 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/covid-solucao.html>>. Acesso em 26 de abr 2021.

SA, Samantha Dubugras; WERLANG, Blanca Susana Guevara; PARANHOS, Mariana Esteves. Intervenção em crise. Rev. bras. ter. cogn., Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jun. 2008. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872008000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 de abril 2021.

SALVADOR, A. D. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SBAC. CFF. Plano de Resposta à COVID-19 para Laboratórios de Análises Clínicas, Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC). Conselho Federal de Farmácia (CFF), COVID-19, Informes Técnicos. 1 de abril de 2020. Disponível em <<https://www.sbac.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Corona-CFF-SBAC.pdf>>. Acesso: 18 de abril 2021.

SILVA, C.A.; OLIVEIRA, G.; DRUZIAN, H. Controlar para desenvolver. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Lins, 1994.

Slaikeu, K. A. (1996). Intervención en Crisis: manual para práctica e investigación. México: El Manual Moderno. Disponível em <<http://api.cpsp.io/public/documents/1586729593875-intervencion-en-crisis-manual-para-pract.pdf>>. Acesso: 10 de abril 2021.

STRATEGIA CONSULTORES. O que é uma Crise? Sem data. Disponível em <<https://strategiaconsultores.com.br/>>. Acesso: 19 de abr 2021.

UNILAB. (2018). 5 estratégias de crescimento para um laboratório de sucesso. Disponível em <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/JHealthSci/article/view/1097>>. Acesso: 22 de abr 2021.

UNILAB. (2020). Confira 5 dicas para a gestão de crise no laboratório. Disponível em <<https://www.unilab.com.br/gestao/gestao-de-crise/>>. Acesso: 22 de abr 2021.

VALORIZALAB, Ações que Desvalorizam o Laboratório de Análises Clínicas. online. 15 de junho de 2019. Disponível em <<https://www.sbac.org.br/valorizalab/acoes-que-desvalorizam-o-laboratorio-de-analises-clinicas/>>. Acesso: 18 de abr 2021.

VIEIRA FILHO, G. (2010). Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática. 3. ed.

Campinas: Alínea.

WILCOX, D. L., AULT, P.H., AGEE, W.K. e CAMERON, G.T. Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. 6 a ed. Pearson Educación. Madrid. 2001.

OSWALDOcruz.Wikipedia.semano.Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Oswaldo_Cruz>. Acesso em 25 de abr 2021.

Yin, R.K. (2009) Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks. California: Sage Publications.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 16, núm. 2, abril-junio, 2015, pp. 241-273. Disponível em <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183>> Acesso: 17 de abril 2021.