



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

PEO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 1 de 51

**MARINHA DO BRASIL
LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DA MARINHA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**



PERÍODO 2018 – 2022



RIO DE JANEIRO

NOV/2018

Versão 02



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

PEO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 2 de 51

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

ELABORAÇÃO:

HELIENE DA SILVA BEZERRA
Capitão-de-Fragata (RM1-S)
Assessora do Programa Netuno

APROVAÇÃO:

APROVADO **REPROVADO**

APROVADO EM REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONGES POR:

<p>_____ ANDRÉ LUIZ SORAGGI HAMNEM Capitão de Mar e Guerra (IM) Diretor Data:</p>	<p>_____ MARCOS GIOVANI RODRIGUES DA SILVA Capitão de Fragata (S) Assessor Técnico Data:</p>
<p>_____ MARCOS GIOVANI RODRIGUES DA SILVA Capitão de Fragata (S) Assessor Técnico Data:</p>	<p>_____ PATRÍCIA PIRES DE OLIVEIRA Capitão de Fragata (S) Chefe do Departamento de Qualidade Data:</p>
<p>_____ HERALDO HENRIQUE DE MORAIS FILHO Capitão de Fragata (S) Assessor do Planejamento e Controle da Produção Data:</p>	<p>_____ ANDRÉA NINO DORNELES NEVES Capitão de Fragata (IM) Chefe do Departamento de Finanças Data:</p>



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

PEO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 3 de 51

JACQUES MAGALHÃES SATO

Capitão de Fragata (S)

Responsável Técnico

Data:

JACQUES MAGALHÃES SATO

Capitão de Fragata (S)

Chefe do Departamento de Produção

Data:

RENATO CARLOS VIEIRA MANGELLI

Capitão de Fragata (RM1-S)

Chefe do Departamento de Administração

Data:

CHRISTIANO MOREIRA SOBRAL PINTO

Capitão de Corveta (S)

Chefe do Departamento de Engenharia e

Manutenção

Data:

AIDA MORAES VELOSO

Capitão de Corveta (S)

Chefe do Departamento de Pesquisa em Ciências

Farmacêuticas

Data:

GIZELA XAVIER VIEIRA DOS SANTOS

Capitão de Corveta (S)

Chefe do Departamento Comercial e Logística

Data:

VIVIANE DO CARMO PAIVA FERREIRA

Capitão-Tenente (S)

Encarregada da Assessoria de Assuntos

Regulatórios

Data:

RAMOM SOUSA CARVALHO

Capitão Tenente (T)

Assessor de Controle Interno


Data:

FERNANDO ALVES JOTA

Primeiro Tenente (RM2-S)

Encarregado da Seção de Projetos Estratégicos

Data:

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 4 de 51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conjunto de valores do LFM.....	12
Figura 2 - As Cinco forças competitivas predominantes sobre o cenário externo do LFM.....	19
Figura 3 - Cadeia de valor dos macroprocessos do LFM.....	23
Figura 4 - Posicionamento Estratégico do LFM na análise SWOT.....	36
Figura 5 - BSC do Serviço Público.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Produtos produzidos com PDP pelo LFM	20
Quadro 2 - Parâmetros da matriz GUT	32
Quadro 3 – Ações Estratégicas.....	46



SUMÁRIO

1. PREFÁCIO	6
1.1 CICLO DE REVISÃO DO PEO	7
2. HISTÓRICO	8
3. HERÁLDICA	9
3.1 DESCRIÇÃO	9
3.2 EXPLICAÇÃO	9
4. APRESENTAÇÃO	9
5. MISSÃO	10
6. VISÃO DE FUTURO	11
7. ORGANOGRAMA	11
8. VALORES	12
9. ANÁLISE DE CENÁRIOS	14
9.1 MACROAMBIENTE	14
9.2 MICROAMBIENTE	15
9.2.1 <i>Microambiente externo – ambiente da indústria farmacêutica brasileira</i>	15
9.2.2 <i>Microambiente interno</i>	22
9.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	31
9.3.1 <i>Análise da matriz GUT</i>	32
9.3.2 <i>Análise SWOT</i>	32
9.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
10. PREMISSAS	37
11. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)	38
12. BALANCED SCORECARD (BSC)	39
12.1 MAPA ESTRATÉGICO DO LFM.....	40
12.1.1 <i>Objetivos Estratégicos por perspectivas</i>	40
12.1.2 <i>Diagrama do Mapa Estratégico</i>	42
12.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS	45
12.3 AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	45
13. DISSEMINAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	50
14. REFERENCIAS	50




1. PREFÁCIO

A dinâmica do mundo globalizado e competitivo expõe constantemente as organizações aos diferentes tipos e origens de riscos demandados por imprevisibilidades do contexto econômico, político e social, dentre outras variáveis. Tendo em vista o impacto das diversas variáveis dos cenários no desempenho organizacional, a gestão estratégica visa à identificação antecipada da maioria dos riscos e oportunidades e a respectiva adoção de medidas proativas capazes de auxiliar na melhor tomada de decisão, reduzindo a ocorrência de eventos indesejáveis no futuro por meio de um planejamento adequado.

O Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) é um instrumento gerencial para o adequado diagnóstico organizacional, que auxilia na detecção antecipada das ameaças e oportunidades advindas dos mecanismos dos cenários interno e externo e, conseqüentemente, na escolha de ações que permitam potencializar ou neutralizar/otimizar os seus efeitos sobre os objetivos e a visão de futuro da organização.

Para a análise e entendimento do meio estratégico, segundo Michael Porter, uma estratégia claramente determinada auxilia a organização a se fortalecer diante das forças competitivas. As vantagens competitivas de Porter podem ser analisadas por meio de cinco forças (poder de barganha dos compradores e dos fornecedores, rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos concorrentes e produtos substitutos) e da cadeia de valor da organização.

No ambiente interno as preocupações se centralizam no combate as lacunas e na potencialização dos pontos fortes que deverão ser determinantes na posição dos produtos diante do mercado de atuação organizacional, devendo-se analisar os aspectos comparativos com os demais concorrentes que atuam no mesmo segmento. Os gestores precisam ter a compreensão de uma série de aspectos importantes com a finalidade de estabelecer os pontos fortes, fracos e neutros da organização, tais como:


	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 7 de 51

- **Aspectos organizacionais:** rede de comunicação, estrutura, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras e habilidades da equipe administrativa;
- **Aspectos do pessoal:** relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo;
- **Aspectos de marketing:** segmentação do mercado, estratégia do produto (preço, promoção e distribuição);
- **Aspectos de produção:** Layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques e uso de subcontratação; e
- **Aspectos financeiros:** liquidez; lucratividade; atividades e oportunidades de investimentos.

1.1 Ciclo de revisão do PEO

O PEO do Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM) está focado na construção de ciclos de melhoria contínua, com base no ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Study e Learning), visando implementar ações que foquem a melhoria do desempenho e o aprendizado organizacional contínuos em cada ciclo da gestão. Compreende as fases:

- **1ª fase:** conscientização da tripulação por meio de palestras internas;
- **2ª fase:** *brainstorming* com as partes interessadas para reavaliação da missão, visão de futuro e valores organizacionais; criação da cadeia de valor; realização do diagnóstico organizacional por meio dos parâmetros das Cinco Forças de Porter, definição do posicionamento estratégico por meio das matrizes de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) e *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT), definição dos objetivos estratégicos e respectivas metas e alinhamento do estratégico com o operacional por meio da aplicação do *Balanced Score Card* (BSC);

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 8 de 51


- **3ª fase:** confecção dos Planos de Ação (PA) e projetos para implantação das ações estratégicas;
- **4ª fase:** implantação das estratégias propostas;
- **5ª fase:** monitoramento dos resultados das ações estratégicas por meio dos indicadores de desempenho, sob a apreciação do Conselho de Gestão (CONGES) e das Assessorias do Programa Netuno e de Controle Interno; e
- **6ª fase:** revisão anual do PEO com identificação das necessidades de melhorias e das lições aprendidas para aplicação das medidas corretivas e atualização do planejamento para execução no próximo ciclo de gestão.

2. HISTÓRICO

O LFM, com sede na cidade do Rio de Janeiro/RJ, foi criado com o nome de Laboratório Farmacêutico e Gabinete de Análises, pelo Decreto nº 6.233, de 14 de novembro de 1906, que também regulamentou suas atividades.

Pelo Decreto nº 17.400, de 29 de julho de 1926, teve sua denominação alterada para Laboratório e Depósito de Material Sanitário Naval. Pelo Decreto nº 24.566, de 4 de julho de 1934, passou a ser chamado de Laboratório Farmacêutico Naval. Com o Decreto nº 44.898, de 27 de novembro de 1958, teve sua organização e atividades reestruturadas e passou a denominar-se Laboratório Farmacêutico da Marinha. Em 12 de junho de 1979, com o Decreto nº 83.569, passou a ter suas atividades regulamentadas pelas Portarias Ministeriais nº 1081, de 13 de junho de 1979, e nº 0437, de 13 de junho de 1989. A partir dessa data a organização e as atividades foram estruturadas pelo Regulamento aprovado pelas Portarias nº 0027, de 22 de junho de 1989, e nº 387, de 18 de setembro de 1998, ambas do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

Depois, a Portaria Ministerial nº 227, de 15 de setembro de 1998, muda a subordinação do laboratório para o Centro Logístico de Saúde da Marinha. Em 1º de outubro de 2007, a Portaria Ministerial nº 241, transfere a subordinação para a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM), que permanece até os dias de hoje. Suas atividades foram, então, regulamentadas por meio das Portarias nº 106, de 11 de

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 9 de 51

julho de 2008, da Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e nº 313, de 29 de novembro de 2011, da Diretoria de Saúde da Marinha (DSM). Revogada esta última, as atividades e organização do LFM passam a ser estruturadas pelo seu Regulamento, aprovado pela Portaria nº 55, de 11 de fevereiro de 2014, da DSM.

3. HERÁLDICA

3.1 Descrição

Num escudo boleado, timbrado pela coroa naval e envolto por uma elipse feita de um cabo de ouro terminado em nó direito, em campo de azul, âncora de ouro, em pala, superposta por um cálice de prata, envolvido por serpente do mesmo metal, com a cabeça voltada para dentro dele. Ramo de cicuta, também de prata, em banda, sainte do cálice, chefe partido: de vermelho, com retorta de prata com o gargalo à sinistra; de púrpura, com almofariz de ouro e seu pistilo em banda; e pendente do escudo, a insígnia da Ordem do Mérito Naval.

3.2 Explicação


No campo de azul, esmalte clássico da Marinha, a âncora de ouro, superposta pelo cálice, com serpente e ramo de cicuta - simbólicos da antiga e nobre Arte da Farmácia - a ela também se reporta.

Retorta e almofariz, aparelhos clássicos daquela arte, à mesma aludem, memorando ao útil Laboratório.

Pelo Decreto de 29 de maio de 2006, a insígnia pendente do escudo foi a este anexada em decorrência do que outorgou a comenda ao LFM.

4. APRESENTAÇÃO

Fazendo parte dos Laboratórios Oficiais (LO) do governo federal e do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), subordinado diretamente à DSM, o LFM atua na área relacionada às atividades de fabricação de medicamentos e produtos alimentícios, de desenvolvimento de pesquisa e de ensino no segmento

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 10 de 51

industrial farmacêutico. Prioriza-se a manufatura de produtos que atendam aos programas voltados às doenças negligenciadas pelos grandes laboratórios do mercado, bem como os produtos que sejam de interesse da defesa nacional.

A OM tem mantido suas estratégias voltadas para o alcance da excelência visando atender a sua missão com o máximo de eficiência, eficácia e efetividade, e alcançar a visão de se tornar um dos LO de referência no segmento da indústria farmacêutica.


Para atingir os objetivos estratégicos, os esforços da OM concentram-se na valorização das pessoas e na modernização administrativa, traduzidos na expressão do negócio da Organização, que é exercer uma “administração pública de excelência” com foco nos clientes e na sociedade, conforme o seu mapa estratégico.

5. MISSÃO

Produzir, comercializar e desenvolver medicamentos e outros produtos da indústria farmacêutica, visando atender aos Programas de Saúde da Marinha do Brasil e do Sistema Único de Saúde (SUS), além de contribuir com o ensino e a pesquisa no segmento industrial farmacêutico, gerando valor crescente ao cliente e à sociedade.

Para consecução de seu propósito, cabe ao LFM as seguintes tarefas:

- I - adquirir matéria-prima para a produção das especialidades farmacêuticas sob sua responsabilidade;
- II - fabricar, armazenar, distribuir, importar, exportar e transportar produtos farmacêuticos destinados às Organizações Militares da Marinha e outros Órgãos Públicos do Brasil ou do exterior;
- III - propor à DSM o estabelecimento de linha de produção de especialidades farmacêuticas;
- IV - acompanhar o progresso científico e tecnológico industrial, no que se relacionar com as especialidades farmacêuticas produzidas e passíveis de serem produzidas;

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 11 de 51

V - executar a perícia dos insumos utilizados na sua atividade industrial, seus produtos em processo e terminados, por meio de controle de qualidade físico-químico e bacteriológico;

VI - executar atividades de pesquisa, desenvolvimento, serviços tecnológicos e inovação, relacionados às ciências farmacêuticas, de interesse da MB;

VII - estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas dos setores industrial, universitário e técnico-científico nas atividades de ciência, tecnologia e inovação, relacionadas às ciências farmacêuticas, de interesse da MB;

VIII - desenvolver a nacionalização de itens, relacionados às ciências farmacêuticas, de interesse da MB, e IX - emitir pareceres sobre assuntos técnicos de sua alçada, no âmbito da MB.

§1º O LFM, sem prejuízo de suas funções essenciais, poderá realizar serviços especializados para as demais OM da MB e para entidades Extra-Marinha, do Brasil ou do exterior, de acordo com a legislação em vigor.

§2º O LFM poderá comercializar o excedente de produção para os demais Órgãos dos Governos Federal, Estadual e Municipal e entidades sem fins lucrativos.

Art.4º Em situação de mobilização, conflito, estado de defesa, estado de sítio, intervenção federal e em regimes especiais, cabem a o LFM as tarefas que lhe forem atribuídas pelas Normas e Diretrizes referentes à Mobilização Marítima e as emanadas pela Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

6. VISÃO DE FUTURO

Até 2022, ser considerada uma referência no serviço público na produção de medicamentos para atender aos programas de saúde pública e expandir, progressivamente, o portfólio de produtos, ofertando produtos da linha de alimentos, além de alavancar na área de ensino e da pesquisa farmacêutica.

7. ORGANOGRAMA

A cadeia de comando e os canais de comunicação do LFM estão arquitetados em um diagrama que representa as linhas de subordinações e a

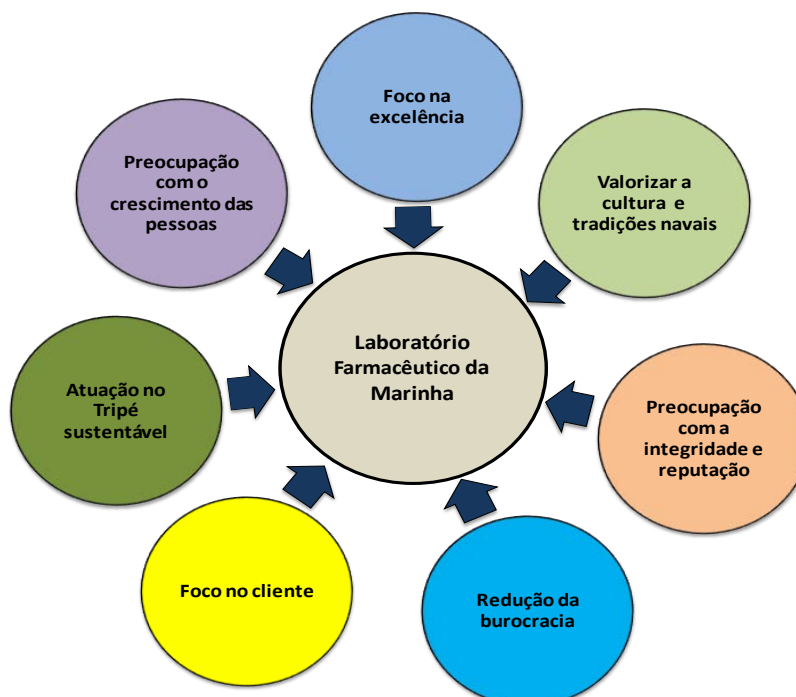
segmentação das atividades pelas suas diversas áreas: Alta Administração, Assessorias, Departamentos, Divisões e Seções (Anexo A - Organograma).


Embora predomine a estrutura hierarquizada, em virtude de ser uma Organização Militar (OM), a busca pela gestão participativa e o respeito aos valores adotados pela organização flexibilizam essa forma de estrutura, resultando na descentralização e desburocratização do ambiente institucional. O empoderamento (*empowerment*) das equipes e lideranças tem o objetivo de disseminar a responsabilidade para todas as pessoas, visando estimular a sua energia criativa e intelectual, a motivação e o melhor fluxo das informações dentro do organograma tradicional.

8. VALORES

O conjunto de valores, apresentados na figura 1, representa as convicções dominantes e as crenças básicas do LFM. Eles representam o que as lideranças acreditam ser importantes para exercer uma gestão ética, participativa, com responsabilidades compartilhadas e uma gestão orientada para os resultados.

Figura 1 - Conjunto de valores do LFM



	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 13 de 51

- **Foco na excelência:** fortalecer o sistema de gestão adotando as práticas e as tecnologias gerenciais com a finalidade de contribuir com a qualidade na administração pública e no desenvolvimento organizacional para alcançar a visão e a ampliação de parcerias e da rede de clientes;
- **Preservar a cultura e as tradições navais:** promover o desenvolvimento interno e a adaptação aos novos métodos de gestão procurando manter acesa a cultura naval;
- **Preocupação com a integridade e reputação:** atuar de forma integrada e homogênea mantendo os princípios de equidade, igualdade e racionalidade nas tomadas de decisão com o objetivo de manter ao longo do tempo a reputação, visando garantir uma imagem positiva diante das partes interessadas e da sociedade;
- **Redução da burocracia:** reduzir ou eliminar a burocracia e substituir as racionalidades formais pela administração gerencial com o interesse de manter o foco nos resultados;
- **Foco no cliente:** é o eixo principal da organização. Desta forma, a melhoria dos processos está focada nas suas necessidades e expectativas e das outras partes interessadas;
- **Atuação no tripé sustentável:** promover o desenvolvimento organizacional de forma sustentável, mantendo uma gestão que contemple ações direcionadas à sustentabilidade social, ambiental e financeira (Triple Bottom Line – tripé da sustentabilidade)¹; e
- **Preocupação com o crescimento das pessoas:** promover o desenvolvimento individual e coletivo por meio do incentivo à criatividade e à inovação investindo em um clima organizacional movido pelo espírito de corpo e motivação das pessoas, aspirando ao crescimento organizacional.

¹ “Expressão consagrada atualmente e também conhecida como os “Três Ps” (People, Planet and Profit) ou, em português, “PPL” (Pessoas, Planeta e Lucro). Segundo esse conceito, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável” (Site Filantropia, 2018).



9. ANÁLISE DE CENÁRIOS


A análise do ambiente inicia-se por um exame da situação atual, onde deverão ser encontrados no macroambiente e no microambiente (interno e externo) os fatores condicionantes que servirão de base para a tomada de decisão em cenários incertos no futuro. Os riscos identificados durante a análise de cenários devem servir para aumentar a capacidade de previsibilidade e do número de variáveis monitoradas, ou seja, transformar as incertezas em riscos, para dispor de um sistema dotado de medidas voltadas ao gerenciamento das ações estratégicas.

No macroambiente e no microambiente externo se identificam as **ameaças** e as **oportunidades**. Recomenda-se que as ameaças sejam dimensionados visando a aplicação de medidas proativas e à captação de oportunidades. No microambiente interno se posicionam as **forças** e fraquezas intrínsecas a organização.

9.1 Macroambiente

No contexto do macroambiente estão os cenários externos à organização e ao seu mercado de atuação relacionados aos fatores demográfico, econômico, cultural e social, legal, políticos, ambientais e tecnológico, etc. Embora esses elementos não sejam gerenciáveis eles causam impactos em diferentes graus sob a organização. Tradicionalmente, observam-se sete dimensões nesse cenário:

- **Demográfica:** estrutura da população, idade, movimentos migratórios, taxas de natalidade e mortalidade;
- **Econômica:** renda, PIB, inflação, política monetária e fiscal do Governo, desemprego, taxa de juros, tipos de câmbio;
- **Cultural e social:** estilos de vida, grupos sociais, preocupações sociais, mudanças nos valores da sociedade ou consumo de drogas, entre outros;
- **Legal:** barreiras de entrada e saída em um determinado mercado, jurisprudências, ou regulamentação de temas concretos;
- **Política:** lobbies, sistema político, grupos com um grande poder no país;

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 15 de 51

- **Ambiental:** nível de degradação, preocupações sociais, zonas protegidas, legislação protetora; e
- **Tecnológica:** infraestruturas, patentes e inovações, Investigação e Desenvolvimento (I&D) ou produtividade das indústrias.

9.2 Microambiente

O microambiente compreende o ambiente externo que circunda a organização e o seu ambiente interno. No microambiente externo se localiza o mercado de atuação da organização, formado pelos concorrentes, fornecedores, clientes, etc. Nele estão os fatores fora da jurisdição da organização e fora do seu controle. De acordo com as cinco forças de Porter, o sucesso das ações internas depende da influência dos atores desse ambiente.

O interno é o local onde se identifica as condições de domínio intrínseco, tangíveis ou intangíveis. Retrata os fatores gerenciáveis pela organização, classificados como **forças** e **fraquezas** de impacto no desempenho desse ambiente. As **forças** são características que devem ser potencializadas e as **fraquezas** minimizadas ou neutralizadas.

9.2.1 Microambiente externo – ambiente da indústria farmacêutica brasileira

A criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em 1999 resultou na construção de um novo arcabouço regulatório específico para a indústria farmacêutica brasileira. Com a regulamentação do setor, o incremento ao desenvolvimento da indústria farmacêutica nacional galga patamares promissores para a expansão do segmento no momento de retomada das políticas industriais no Brasil na década seguinte, expandindo a competitividade do mercado interno após a liberação da produção dos fármacos da linha de genéricos e similares, a partir da possibilidade de perda patentária dos medicamentos de referência.




Segundo a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais (ALANAC), essa linha de fármacos representa 39% das vendas totais. Além disso, estuda-se a possibilidade de unificar as regras para a venda de genéricos e similares e mudar a identificação das categorias. Do ponto de vista técnico-sanitário, genéricos e similares passam a ser intercambiáveis e algumas potenciais questões comerciais tornam-se sensíveis, como o acirramento da concorrência e as alterações no enquadramento das regras de definição do Preço Máximo ao Consumidor (PMC) praticado pelos laboratórios. Atualmente, ao genérico aplica-se um redutor de 35% em relação ao preço registrado do produto de referência e os similares têm seu preço definido com base na média de preços dos produtos disponíveis no mercado para a mesma indicação terapêutica. As possíveis alterações promovem impactos sobre as margens de lucro das organizações e o preço final para o comprador.

Outro fato propício ao desenvolvimento da indústria farmacêutica vem com o esforço para inovação dos produtos farmacêuticos provocado pela expansão das atividades de Pesquisa e desenvolvimento (P&D). A inovação para a diferenciação dos produtos será cada vez mais requisitada e será um fator desencadeador do aumento da competitividade.

As alterações nas políticas públicas aumentam o poder de barganha do pagador institucional público (União, Estados e Municípios) ou privados (planos de assistência suplementar, clínicas e hospitais). No caso brasileiro, o pagador institucional público ainda é o mais relevante. O principal ponto de atenção são as compras realizadas pelo MS para atender a demanda dos programas do SUS, especialmente o de assistência farmacêutica. Pois, no que se refere ao canal de compra de medicamentos básicos e essenciais, o programa Farmácia Popular (FP) é um grande e assíduo comprador dos produtos farmacêuticos dos laboratórios privados oficiais, dentre esses últimos está enquadrado nessa situação o LFM.

Porém, a crescente política de austeridade vivida nos últimos anos, incorporando as três esferas dos governos nacionais, a falta de orçamento é uma barreira à competitividade dos LO, porque reduz, a níveis indesejáveis, a

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 17 de 51

captação de recursos destinados ao custeio e investimentos para o desenvolvimento e pesquisa de medicamentos genéricos e similares.

a) Análise das Cinco Forças competitivas de Porter

Conhecendo o cenário de competitividade em que atua a organização leva vantagens para estabelecer estratégias precisas e dispor de novas oportunidades ou salvaguardar-se de potenciais ameaças.


Em relação à obtenção de conhecimento sobre o ambiente onde uma organização está inserida, segundo Porter, isso deve ser realizado com a análise de cinco elementos: compradores, fornecedores, concorrentes (rivalidade), novos entrantes, barreiras de entrada e produtos substitutos, conhecida como Cinco Forças de Porter.

I) Compradores

Têm o poder de barganha sobre a definição de preços, prazos de pagamento e expectativas em relação ao produto, sob a ótica de que podem aleatoriamente optar pelos produtos substitutos no mercado.

II) Fornecedores

Refere-se à força de mercado exercida pelos fornecedores ao qual a empresa está inserida. O seu poder de barganha é elevado porque o mercado de material e tecnologia no segmento farmacêutico é específico e dominado por um número restrito de empresas, onde a maioria é de origem internacional e dominada por grandes patentes de medicamentos. Estes fornecedores podem impor preços mais elevados e/ou condições de pagamento e entrega menos favoráveis para a indústria farmacêutica nacional.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 18 de 51

III) Ameaça de novos entrantes (Barreira de entrada)

Refere-se à análise das barreiras existentes que dificultam a entrada de novos concorrentes no mercado, regulando o nível de concorrência. A expectativa dos clientes em torno das marcas, as complexas exigências legais e os rigorosos requisitos de qualidade são fatores decisivos para gerar barreiras que dificultam o ingresso de novos laboratórios no mercado.

As barreiras do mercado de produção de fármacos são relevantes porque demandam altos investimentos em pesquisa, desenvolvimento e produção; a política de austeridade do governo restringe o repasse de recursos governamentais para criação de novos laboratórios públicos; existe o *know how* dos grandes laboratórios com preços atraentes ao consumidor e o monopólio propiciado pelas grandes patentes com o fim dificultar a concorrência por um período limitado.

IV) Produtos substitutos

São os produtos que, embora não sejam exatamente iguais ao ofertado por determinada indústria, atendem, por similaridade, a necessidade do cliente e, portanto, tornam-se passíveis de serem substituídos pelos compradores. A expiração progressiva de algumas patentes tem favorecido a produção de novos fármacos genéricos e similares, fato facilitador pra abrir a concorrência nesse aspecto.

V) Rivalidade entre os concorrentes

Refere-se à força com impacto mais preponderante sobre a organização, pois quanto mais acirrada à concorrência no mercado, maior será o desafio de manutenção da competitividade.

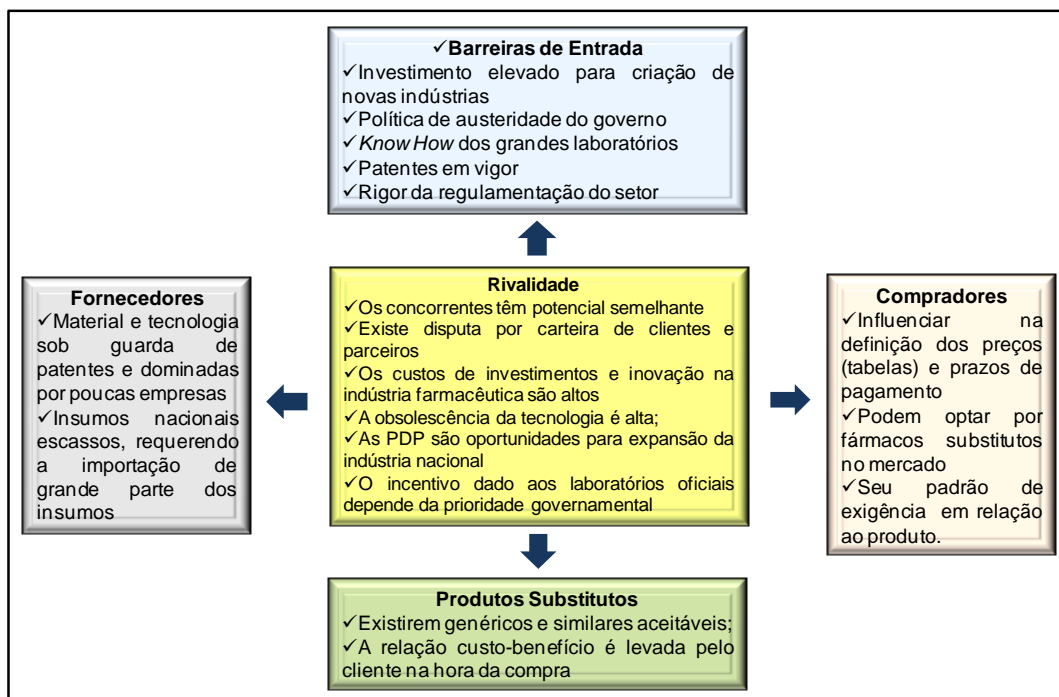
Para aumentar as vantagens da Indústria Nacional Farmoquímica e de Medicamentos, o MS lançou as da Parceria para o Desenvolvimento Produtivo (PDP), através da Portaria nº 837/2012. O projeto tem como uma das diretrizes o foco em inovação e crescimento produtivo do parque industrial brasileiro. As parcerias envolvem a cooperação mediante acordo entre instituições públicas e entre instituições públicas e entidades privadas, tendo como objetivo promover o

desenvolvimento, a transferência e a absorção de tecnologia, produção, capacitação produtiva e tecnológica para atender às demandas do SUS.

b) Diagrama das Cinco forças de Porter do LFM

Diante da competitividade existente no mercado farmacêutico nacional, foram levantadas as principais forças atuantes sobre o LFM (figura 2).


Figura 2 - As Cinco forças competitivas predominantes sobre o cenário externo do LFM



Fonte: Adaptado do diagrama das cinco forças competitivas de Porter.

I) Compradores

O LFM tem o foco na venda de medicamentos para os entes públicos, principalmente para os programas do MS. Junto com os parceiros compactuados com as PDP, as vendas ao setor público têm expressiva representatividade na receita da OM, portanto o desinteresse desses compradores poderá inviabilizar a sobrevivência da OM. A influência desta força está relacionada a sua capacidade de influenciar na definição dos preços (tabelas) e prazos de pagamento; optar por

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 20 de 51

fármacos substitutos no mercado; e ter um padrão de exigência em relação ao produto.

Os clientes diretos e em potencial do Laboratório são os seguintes:

- DSM;
- Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ);
- Hospitais Navais Distritais (HND);
- Ministério da Saúde (MS);
- Instituto de Tecnologia em Fármacos (Far-Manguinhos);
- Laboratório Químico Farmacêutico do Exército; e
- Algumas Secretarias Municipais.


Atualmente existem cinco produtos desenvolvidos com contratos em PDP, sendo: três em produção, um com processo produtivo programado para 2018 e mais um medicamento aguardando a solicitação de produção do MS (quadro 1).

Quadro 1 - Produtos produzidos com PDP pelo LFM

Produto	UF	Observação
Riluzol 50 mg	Cx/56 comp. revestidos	-
Leflunomida 20 mg	Cx/30 comp. revestidos	-
Ziprasidona 40 e 80 mg	Cx/30 cáps.	-
Citrato de Sildenafil 20, 25 e 50 mg	Comp.revestidos	Início p/ 2018
Raloxifeno 60 mg	Comp. revestidos	Aguardando MS

II) Fornecedores

A baixa concorrência no âmbito nacional implica na dependência à aquisição procedentes dos fornecedores estrangeiros devido à escassez de empresas no mercado nacional, que se traduz em: material e tecnologia sob guarda de patentes e dominadas por poucas empresas; e insumos nacionais escassos, necessitando da importação da maioria dos produtos.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 21 de 51

III) Ameaça de novos entrantes (Barreira de entrada)

Essas barreiras consistem em um ponto positivo para o LFM porque diminui a concorrência de laboratórios patrocinados pelo MS e para concorrência com as PDP, porque implica na seguinte situação: investimento elevado para criação de novas indústrias; política de austeridade do governo; know how dos grandes laboratórios; e patentes em vigor.


IV) Produtos substitutos

A ameaça dos produtos substitutos se deve aos seguintes aspectos: existem medicamentos genéricos e similares aceitáveis no mercado; e a relação custo-benefício é levada em consideração pelo cliente na hora da compra.

V) Rivalidade entre os concorrentes

Levando em consideração a logística de distribuição de recursos financeiros e de pessoal e a prática do preço final do produto oferecido ao consumidor, o LFM tem como rivais os órgãos públicos da esfera Federal, principalmente os demais LO, e as demais indústrias do segmento de fármacos similares e genéricos. Na medida em que há uma disputa acirrada dentro do orçamento público limitado, outros órgãos públicos concorrem com o LFM na obtenção desses recursos. A competitividade aumenta também em relação à média dos preços dos produtos praticados no mercado, pois os concorrentes tem potencial de disputa semelhante ou superior para praticar o preço final ao consumidor. Desta forma, os concorrentes têm potencial semelhante; existe disputa por carteira de clientes e parceiros; os custos de investimentos e inovação na indústria farmacêutica são elevados; a obsolescência da tecnologia é alta; as PDP são oportunidades para expansão da indústria nacional; e a incentivo dado aos LO depende da prioridade estratégica e política governamental.

As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, sugeridas por Porter, estão representadas graficamente no diagrama exibido na figura 2.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 22 de 51

9.2.2 Microambiente interno

O ambiente interno é o espaço intrínseco da organização e tem implicação específica na sua administração. É o local onde estão visualizados os pontos fortes e fracos que devem ser analisados e comparados com o ambiente externo, levando em consideração os aspectos:

- **Organizacionais:** rede de comunicação, estrutura, objetivos estratégicos, política, procedimentos, regras e habilidades da equipe administrativa;
- **Do pessoal:** relações trabalhistas, recrutamento, capacitação, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade, absenteísmo e motivação;
- **De marketing:** segmentação do mercado, estratégia do produto: preço, promoção e distribuição;
- **De produção:** Layout das instalações, pesquisa e desenvolvimento, uso de tecnologia, aquisição de matéria-prima, controle de estoques e uso de subcontratação, e cadeia de valor; e
- **Financeiros:** receita, custos, economia, atividades e oportunidades de investimentos.

Para melhor identificação das fraquezas e potencialidades deve-se estabelecer uma cadeia de valor que permite verificar as atividades desenvolvidas pela instituição. A cadeia de valor é representada por elos de atividades inter-relacionadas desenvolvidas pela organização direcionadas à satisfação dos clientes. Inicia-se com as relações com os fornecedores, passando pelas fases de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final.

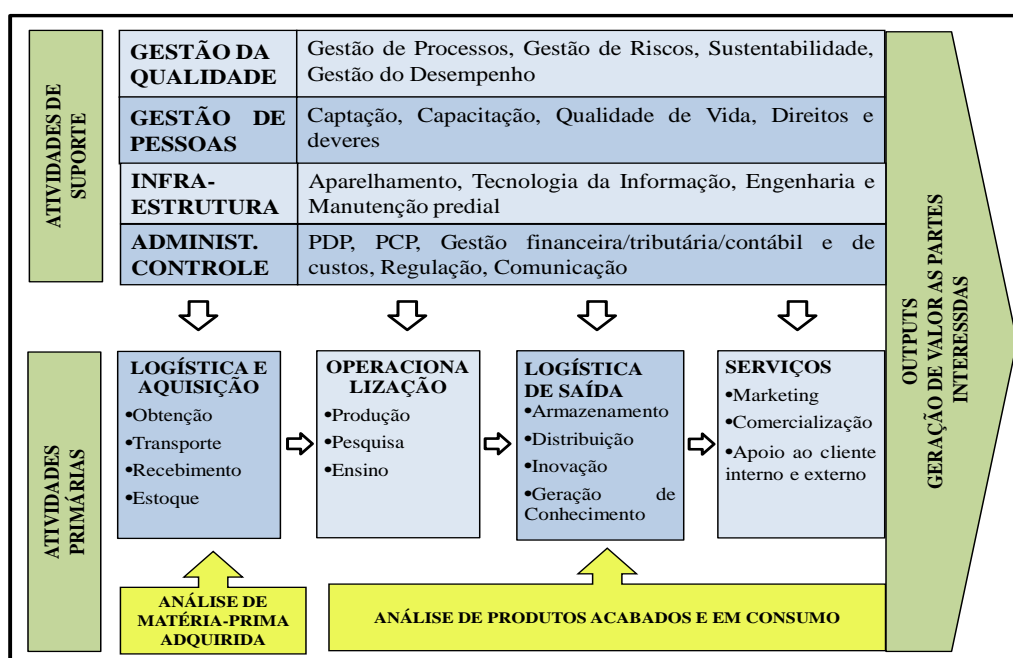
a) Cadeia de valor e funcionamento dos macroprocessos

A atividade fim do LFM consiste na produção e desenvolvimento de medicamentos da linha de similares e genéricos e de produtos alimentícios, condicionados às decisões da Comissão Orientadora de Pesquisa e Produção de

Medicamentos (COPPM) da Marinha do Brasil (MB), representados em um conjunto de macroprocessos na sua cadeia de valor. Os macroprocessos são planejados e executados visando gerar valor a todas as partes interessadas: órgãos e autoridades da MB, do MS e de outras entidades públicas; parceiros; fornecedores; compradores (clientes) e consumidores finais (usuários) dos produtos e serviços; além da sociedade.


As atividades da cadeia estão agrupadas em conjuntos de macroprocessos e processos², segmentada em atividades primárias e de suporte (atividades de apoio e gerenciais). A estruturação do diagrama compreende a ordenação dos processos ponta-a-ponta, indo desde a aquisição de recursos e tecnologias no mercado até os *outputs* (entrega dos resultados aos clientes e à sociedade (figura 3).

Figura 3 - Cadeia de valor dos macroprocessos do LFM



Fonte: adaptado de Michael Porter, 1985.

² “É um encadeamento de subprocessos ou atividades executadas por pessoas ou máquinas para alcançar uma ou mais metas, é o trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes.” (BPM – Gestão por processos. Disponível em: <http://www.fiems.com.br/bpm/conceitos.html>).

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 24 de 51

As atividades relacionadas em cada conjunto de macroprocessos se subdividem nos seguintes processos:

I) Atividades de suporte

As atividades de suporte compreendem os macroprocessos gerenciais e de apoio da organização. São os processos necessários para a estabilidade da rotina e execução das atividades primárias. Sendo subdivididos nos seguintes processos:

II) Gestão da qualidade


Esses são os sistemas de apoio que visam manter a excelência dos processos e a efetividade dos resultados da gestão, dotados do devido acompanhamento para a garantia das certificações e premiações de desempenho organizacional.

A gestão da qualidade do LFM ocorre dentro da esfera do Programa Netuno, que implementa e controla a filosofia da gestão por excelência, em consonância com o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), inclui:

- Gestão dos Processos;
- Gestão de Riscos (GR);
- Boas Práticas de Fabricação (BPF);
- Sustentabilidade; e
- Gestão do Desempenho.

A gestão da qualidade compreende a melhoria contínua e a inovação dos processos e a aplicação da Política de GR está da Marinha com o emprego de ferramentas apropriadas. O *Business Process Management* - BPM³ é uma ferramenta indicada para o gerenciamento dos processos ponta-a-ponta.

³ “É uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 25 de 51

A Garantia da Qualidade engloba as diversas atividades e controles que garantam a manutenção do CBPF. A Divisão de Garantia da Qualidade é o responsável interno pelo cumprimento das práticas de qualidade requeridas pelas BPF, alinhada com os requisitos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

As práticas de sustentabilidade e responsabilidade social encontram-se inseridos no sistema de governança. O LFM tem o comprometimento de promover o desenvolvimento sustentável e contribuir para uma sociedade melhor administrando de forma responsável os recursos públicos, reduzindo/neutralizando os impactos ambientais de suas atividades e tendo iniciativas de participação em causas de cunho social.

O monitoramento dos resultados em cada ciclo da gestão é viabilizado por meio de um portfólio de indicadores estratégicos e de processos e mantido pelo sistema de controle interno.

III) Gestão de pessoas


As pessoas são fontes significativas para criação de valor à organização. Nessa categoria menciona-se a importância das políticas de motivação e valorização da força de trabalho.

A política de gestão de pessoas do LFM prioriza as ações alinhadas com o PROPES e o critério “6” do MEGP, envolvendo os processos de:

- Captação;
- Capacitação;
- Qualidade de vida; e
- Direitos e deveres.

A captação vem do sistema de seleção para o pessoal da Marinha, praticado nos concursos públicos nacionais abrangendo a seleção para militares e

resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização”.
(BPM – Gestão por processos. Disponível em: <http://www.fiems.com.br/bpm/conceitos.html>).

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 26 de 51

civis. O quadro da força de trabalho é complementado por militares contratados para Tarefa por Tempo Certo (TTC), uma equipe de funcionários terceirizados pela Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) e por outras empresas prestadoras de serviços específicos e temporários, como limpeza e obras.

A capacitação das equipes ocorre por intermédio de eventos promovidos internamente e também pelos cursos promovidos pela MB e outras instituições especializadas do mercado, conforme o Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) e outras programações e protocolos do setor de ensino da MB e da própria OM.

A qualidade de vida do pessoal também é uma prioridade no âmbito da governança com atividades de motivação, promoção do bem-estar e cuidados com a saúde e segurança dos colaboradores.


Em harmonia com os demais objetivos organizacionais e com o perfil da Força, os direitos e deveres das pessoas são enfatizados no contexto da gestão, alinhados com as leis e normas dos órgãos reguladores e trabalhistas, atingindo as estâncias navais e os órgãos reguladores da área trabalhista.

IV) Infra-estrutura

São os sistemas de apoio para manter o desenvolvimento tecnológico, o funcionamento adequado da TI e as operações diárias, compondo:

- Aparelhamento;
- Tecnologia da Informação; e
- Engenharia e manutenção predial.

O desenvolvimento tecnológico, a tecnologia da informação e as atividades de manutenção integram o apoio as atividades primárias da cadeia de valor, como I&D, automação de processos, instalação de *software*, obras e serviços, etc.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 27 de 51

V) Administração e controle

Estes são os sistemas gerenciais que a organização necessita para manter as operações administrativas e de controle conforme as melhores práticas para o sistema de gestão, compõe:

- As PDP;
- O PCP (Planejamento e Controle da Produção);
- A Gestão Financeira e Tributária;
- A Contabilidade e Gestão de Custos (OMPS); e
- A regulação com base no arcabouço legal e normativo.


As PDP do MS são processos que envolvem a cooperação entre instituições públicas e entidades privadas voltadas ao desenvolvimento, transferência e absorção de tecnologia, produção, capacitação produtiva e tecnológica para atendimento às demandas do SUS.

O planejamento da produção começa com o levantamento das necessidades do Departamento Comercial e Logístico, a disponibilidade das linhas de produção e a necessidade de recursos (mão-de-obra e material) para a linha produtiva. O controle abrange toda a cadeia de produção, desde o recebimento dos insumos até a venda do produto terminado.

Os recursos financeiros são oriundos do Tesouro Nacional, gerados com a comercialização dos produtos, além de destaques de crédito provenientes do MS devido aos projetos de investimentos, emendas parlamentares e projetos de atividades não-padronizados, enquadrados nos Planos Básicos: PB Zulu, PB Hotel, PB Índia, entre outros.

A gestão de custos é aplicada com a ferramenta de contabilidade de custos e gerencial preconizada para as Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I).

A regulação do funcionamento e atos da organização está amparada em um arcabouço legal e normativo sobre o segmento público e da indústria farmacêutica. Atende à regulação em vigor no país emanada dos níveis Federais

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 28 de 51

(Constituição), do segmento da saúde (ANVISA), do âmbito das Forças Armadas (ex.: Decreto nº 92.512/86) e da MB (Normas e Manuais navais).

b) Atividades primárias

Os macroprocessos da cadeia primária compreendem desde a cadeia de logística de entrada de suprimentos até a cadeia final direcionada ao atendimento dos clientes e cidadão.


l) Logística de aquisição

São os processos que se iniciam a partir da aquisição de insumos e equipamentos necessários à transformação do produto final: matérias-primas, materiais de embalagem, serviços, edifícios, máquinas, etc. Nesta cadeia, a relação com os fornecedores é decisiva para a geração de valor ao produto. Envolve os processos de:

- Licitação;
- Compra;
- Transporte; e
- Recebimento e acondicionamento.

No serviço público a aquisição decorre de pregões seguindo as determinações da Lei 8.666/93, das Instruções Normativas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e da Advocacia-Geral da União (AGU), e ainda de decretos e leis complementares.

O planejamento da compra é realizado conforme a disponibilidade de insumos em estoque e a demanda da encomenda de medicamentos apresentada pelo Departamento Comercial e Logística. A partir dos apontamentos, o Controle de Qualidade faz as especificações dos insumos para a pesquisa de preços e a prontificação do Termo de Referência (TR), que é encaminhado à Seção de Obtenção. O controle é realizado a partir da emissão dos empenhos até o estoque dos produtos terminados.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 29 de 51

O transporte é um serviço validado, realizado por empresa contratada, que faz a entrega dos produtos vendidos diretamente ao cliente, dentro dos requisitos de qualidade e dos prazos previstos em protocolos.

A matéria-prima adquirida é recebida pelo Paiol de Insumos conforme os procedimentos padronizados. Para a matéria-prima que precisa de análise é disparado o pedido para o Controle de Qualidade e colocada em quarentena, sendo liberada para produção após aprovação da análise.

II) Operacionalização


Inclui as atividades de criação de valor ao cliente que transformam os *inputs* em *outputs* (produto final). Subdivide-se nos processos de:

- Produção e embalagem;
- Pesquisa; e
- Ensino.

O processo de operacionalização ocorre a partir do recebimento da Ordem de Produção e Embalagem (OPE) do PCP para produção de alimentos e medicamentos nas formulações de sólidos, líquidos e semi-sólidos, em conformidade com as BPF.

A pesquisa para o desenvolvimento de novas formulações e de novos produtos é realizada com o intuito de renovar o portfólio e a inovação dos produtos, com técnicas de produção e controle de qualidade de ponta.

As atividades de ensino buscam capacitar os profissionais de acordo com o Programa Geral de Instrução (PGI) da MB em cursos de mestrados e doutorados, estágios em outras instituições, cursos de curta duração, dentre outras capacitações no país e no exterior. Além de convênios com instituições de ensino renomadas, como a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e a Universidade Federal Fluminense – UFF, além de seguir uma programação interna de capacitação em diversos temas.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 30 de 51

III) Logística de saída:

Essa etapa consiste em atividades associadas à entrega de um produto ou serviço ao cliente, que podem ser internos ou externos, incluindo:

- Armazenamento e distribuição de produtos acabados;
- Inovação; e
- Geração de conhecimento farmacêutico.

A logística farmacêutica é função do Paiol de Produtos Acabados (PPA), que compreende o armazenamento de produtos terminados e a distribuição externa dos produtos vendidos. O armazenamento consiste na guarda, conservação, arrumação e manutenção dos produtos em condições ideais. Inicia-se com a entrada do produto na recepção dos PPA, que após conferência, é mantido em quarentena até o resultado da análise. Após aprovação o produto é expedido, via transportadora.


A inovação e a geração do conhecimento farmacêutico resultam das atividades de ensino e pesquisa e do refinamento e aprendizado adquiridos em cada ciclo da gestão organizacional e dos processos.

IV) Prestação de serviço

São as atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos após a compra e os processos empregados para a expansão do número de clientes. As fontes de criação de valor são os benefícios que oferecem e o modo como são transmitidos. Incluem-se:

- Logística de comercialização;
- Marketing e venda; e
- Apoio ao cliente interno e externo.

A logística de comercialização é baseada principalmente em vendas aos Órgãos Públicos: MS, Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde e hospitais, além da própria MB.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 31 de 51

O marketing e a venda são realizados pela Divisão de Vendas, mediante contato com o comprador, e outras divulgações em mídias.

O apoio ao cliente é prestado pelo Setor de Atendimento ao Cliente (SAC), um canal aberto e contínuo de atendimento à clientela e outras partes interessadas. Por meio de pesquisa de satisfação/insatisfação esse setor procura identificar as expectativas dos clientes em relação à organização.

A prestação de serviços aos clientes internos ocorre em todas as repartições da OM durante a etapa de entrega de serviços intra-organizacional, focando o processo em linha.

V) Análises de matéria-prima, material de embalagem e produtos terminados

Apesar do processo de análise fazer parte da fase de operacionalização dos produtos, trata-se de um processo contínuo presente em toda a cadeia primária, desde a análise da matéria-prima e do material de embalagem até a fase de consumo dos medicamentos. A análise dos produtos recebidos e terminados é executada internamente e, após a distribuição no mercado, a análise dos produtos é condicionada a execução dos órgãos sanitários.

9.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O posicionamento estratégico correlaciona os aspectos relevantes do ambiente interno: Forças (Fo) e Oportunidades (Op), e do ambiente externo: Ameaças (Am) e Fraquezas (Fr), visando obter informações que dêem segurança para a definição dos objetivos estratégicos.

O grau de criticidade e a classificação dos fatores detectados no macroambiente e microambiente organizacional são avaliados por meio da matriz GUT- Anexo B.

Com base na GUT, o posicionamento estratégico será finalizado com a aplicação da Análise SWOT - Anexo C.

9.3.1 Análise da matriz GUT

É uma metodologia para priorização de fatores, que pode ser utilizada para estabelecer a predominância das Fo, Fr, Op e Am. A metodologia GUT considera os seguintes aspectos:

- Gravidade - é tudo aquilo que afeta o objetivo ou resultado de uma organização, de um departamento ou de uma pessoa. Sua avaliação decorre do nível de dano ou prejuízo que pode advir dessa situação.
- Urgência - é o resultado da pressão do tempo que a empresa sofre ou sente. Sua avaliação decorre do tempo que se dispõe para atacar a situação ou para resolver a situação provocada pelo fator considerado.
- Tendência - é o padrão de desenvolvimento da situação, sendo que sua avaliação está relacionada ao estado que a situação apresentará caso o dirigente não aloque esforços e recursos extras.

A GUT tem uma pontuação que varia de 1 a 5, dependendo da avaliação feita em cada fator. A pontuação final é obtida com a multiplicação dos três aspectos, cujo resultado demonstra o grau crítico do item avaliado (Quadro 1).


Quadro 2 - Parâmetros da matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência	Priorização
5	Extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente	1º
4	Muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo	2º
3	Grave	o mais rápido possível	...irá piorar	3º
2	Pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo	4º
1	Sem gravidade	pode esperar	...não irá piorar	5º

Fonte: Portal Administração.

9.3.2 Análise SWOT

É uma técnica de monitoramento e identificação de variantes positivas e negativas dos ambientes organizacionais, essencial para o reconhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) com a finalidade de desenvolver as

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 33 de 51

estratégias adequadas, onde as Fo e Op devem ser potencializadas e as Am e Fr minimizadas.


Por meio da técnica de *brainstorming* com as partes interessadas chegou-se ao seguinte diagnóstico do cenário:

a) Oportunidades ou forças impulsoras

- **Op1:** Política favorável a expansão da produção de medicamentos para atender aos programas de saúde do MS;
- **Op2:** Baixa concorrência para produção de medicamentos destinados aos programas de doenças negligenciadas;
- **Op3:** Oportunidades de crescimento para a indústria de fármacos genéricos e similares, com a extinção de patentes;
- **Op4:** Ampliação de instituições interessadas em estabelecer novas parcerias para produção e pesquisa (ICT e PDP);
- **Op5:** Emendas parlamentares favoráveis à captação de recursos orçamentários extra-MB;
- **Op6:** Expansão tecnológica no segmento da indústria farmacêutica e da linha de alimentos;
- **Op7:** Disseminação de projetos de sustentabilidade social e ambiental por entidades específicas; e
- **Op8:** Credibilidade da instituição junto aos clientes decorrente dos requisitos de qualidade confirmados pelo CBPF.

b) Ameaças ou forças restritivas


- **Am1:** Contingenciamento de recursos devido a política de austeridade dos governos;
- **Am2:** Aumento crescente dos custos dos insumos imprescindíveis à produção de medicamentos;
- **Am3:** Princípios ativos do segmento da indústria farmacêutica com necessidade de importação em larga escala;
- **Am4:** Complexidade da lei 8.666 que dificulta a aquisição de insumos compatíveis com os requisitos da qualidade;

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 34 de 51

- **Am5:** Alta concorrência com os demais LO por recursos orçamentários para produção e pesquisa;
- **Am6:** Complexidade e mudanças rápidas do arcabouço legal aumentando os esforços internos para evitar possíveis não conformidades;
- **Am7:** Possibilidade de descontinuidade do Programa Farmácia Popular e outros programas de âmbito do MS;
- **Am8:** Morosidade dos órgãos reguladores impactando no registro de produtos e do terreno do LFM; e
- **Am9:** Desinteresse pela educação ambiental observadas na sociedade, apesar do aumento exponencial da poluição do planeta.

c) Pontos Fortes

- **Fo1:** Modernização dos equipamentos e instrumentos laboratoriais da área de produção e controle;
- **Fo2:** Parceria com uma rede de clientes formada, além da MB, pelo MS, governos estaduais e municipais;
- **Fo3:** O incentivo de um clima organizacional favorável repercute no desempenho organizacional;
- **Fo4:** Institucionalização da cultura da qualidade com o Programa Netuno e a Garantia da Qualidade;
- **Fo5:** Gestão com foco na melhoria dos processos e GR, com aplicação do BPM;
- **Fo6:** Cumprimento dos requisitos determinados por órgãos reguladores;
- **Fo7:** Existência de um SAC para atendimento ao cliente e sociedade;
- **Fo8:** Profissionais capacitados (nível superior) com expertise para o desempenho da função; e
- **Fo9:** Disponibilidade de Projetos para atender ao Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES) da DGPM.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 35 de 51


d) Fraquezas ou Oportunidades de Melhorias

- **Fr1:** O quantitativo de pessoal com qualificação técnica (nível médio) é insuficiente para suprir a nova realidade do LFM;
- **Fr2:** Quantidade elevada de mão-de-obra terceirizada aumentando o *turnover*;
- **Fr3:** Previsão de saída de pessoal civil decorrente do alto índice de aposentadorias ao longo do tempo;
- **Fr4:** Irregularidade da entrada de recursos que depende da demanda de formalização nos convênios;
- **Fr5:** Ausência de um setor centralizador de compras, prejudicando a cadeia logística e a disponibilidade de material *full time*;
- **Fr6:** Deficiência de *hardware* e *software* para atender a demanda crescente da OM;
- **Fr7:** Insuficiente divulgação da marca LFM no mercado; e
- **Fr8:** Estrutura predial antiga e inadequada a nova realidade, requerendo revitalização.

9.4 Posicionamento Estratégico

Devido à predominância das ameaças no cenário externo e das Fo no cenário interno, a análise SWOT definiu o posicionamento estratégico do LFM no quadrante da manutenção (figura 4), totalizando 10.647 pontos no referido quadrante.


Figura 4 - Posicionamento Estratégico do LFM na análise SWOT

SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		PREDOMINÂNCIA DE:	
AMBIENTE EXTERNO	FAT. AMB.	Fo	Fr
	Op	Crescimento <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">9.163</div> 	Desenvolvimento <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">6.048</div>
	Am	Manutenção <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">10.647</div>	Sobrevivência <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">7.105</div>

Na situação de manutenção, as estratégias devem estar focadas em ações reforçadoras e defensivas, pois o excesso de estratégias de investimentos implicará em um custo maior. Entretanto, o conjunto de ações focadas no quadrante de manutenção deve ser encarado como uma condição mínima para atingir as posições de crescimento e desenvolvimento no futuro, procurando ter também ações complementares para incrementar, de forma gradual e comedida, as posições superiores, que podem ser obtidas com a potencialização das Fo e das Op. externas.

As estratégias para o quadrante de manutenção consistem em reforçar:


- Medidas de estabilidade para o que está sendo ameaçado, potencializando as forças e combatendo as ameaças;
- Foco na competitividade com a especialização dos produtos, que pode ser auxiliado com as PDP e medidas direcionadas ao mercado de atuação; e
- Foco na expansão da produtividade e garantia do nicho no segmento público e das doenças negligenciais, sem o objetivo de crescimento imediato.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 37 de 51

10. PREMISSAS

Os aspectos da estratégia estão direcionados para garantir a sobrevivência da OM, incluindo as atividades operativas e do sistema de qualidade, e alavancar as possibilidades de crescimento e desenvolvimento futuros, compreendendo:

- **Comprometimento das lideranças com os desafios presentes e futuros:** os líderes devem ter consciência do seu impacto atual e potencial sobre o comportamento e desempenho das pessoas e da gestão como um todo;
- **Reforçar a Cultura da excelência e da qualidade:** o sucesso da estratégia depende das mudanças e quebra de paradigmas, fluindo do modelo de administração burocrática para o modelo da administração gerencial. Enquanto a primeira foco os meios, a última é voltada para os resultados (fins);
- **Basear as ações no diagnóstico traçado:** contextualizar as ações a partir do cenário competitivo do segmento da indústria farmacêutica e do setor público. A análise de cenários deve permitir o diagnóstico organizacional para definição do posicionamento estratégico e das ações subsequentes;
- **Buscar a inovação:** buscar oportunidades de inovação em todos os sentidos, melhorando os produtos, os serviços e o modelo de gestão;
- **Tomadas de decisões participativas nos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional):** conduzir dinâmicas que permitam maior proximidade pessoal entre as partes interessadas e maior alinhamento entre os conhecimento dos líderes e liderados;
- **Foco da gestão na melhoria dos macroprocesso:** envolver todos os setores na gestão por processo, quebrando as barreiras de diálogo intersetorial, visando a melhoria contínua dos processos ponta-a-ponta em prol da eficácia e da satisfação das partes interessadas;
- **Comunicação e engajamento:** além de disseminar e aprovar a Estratégia, a organização precisará tornar a tripulação comprometida com a implementação do Plano de Melhoria de Gestão (PMG) e do Plano de Gestão de Riscos (PGR);


	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 38 de 51

- **Fortalecimento dos relacionamentos:** o modelo de governança da estratégia deve garantir a coerência e a sinergia entre todas as partes interessadas: OM superiores da MB; órgãos reguladores; órgãos internos: direção, departamentos, assessorias, colaboradores, parceiros, clientes, a sociedade; dentre outras partes.
- **Buscar as metas traçadas:** a eficácia em escolher os melhores projetos, investimentos ações garantirão o atingimento das metas estratégicas assumidas com maior qualidade e menor custo;
- **Definir um conjunto de indicadores que auxiliem a escolha de decisões:** a objetividade e a clareza dos indicadores devem permitir claramente à avaliação dos desempenhos e o rumo das ações em direção as metas desejadas; e
- **A gestão de pessoas deve estar alinhada com a melhoria dos processos:** as funções das pessoas devem estar alicerçadas em escolha baseadas na gestão por competência, o que significa alocar a pessoa certa no lugar certo.

11. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

São fatores preponderantes que definem o sucesso ou o fracasso de uma organização. Para a OM alavancar de uma situação de manutenção para o desenvolvimento e crescimento deve ter ações que permitam alavancar ou neutralizar os seguintes FCS:

- Manter o equilíbrio financeiro;
- Envidar esforços para expandir as PDP;
- Manter o CBF com a melhoria contínua e gestão da qualidade;
- Atender as expectativas dos clientes e da sociedade;
- Dispor de tecnologia para inovação e diversificação;
- Focar na expertise e quantidade das equipes;
- Estreitar a relação com os fornecedores e outras partes interessadas;
- Dispor de ferramentas de gestão de custos;
- Diversificar o portfólio de produtos; e

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 39 de 51

– Atuar com sustentabilidade.

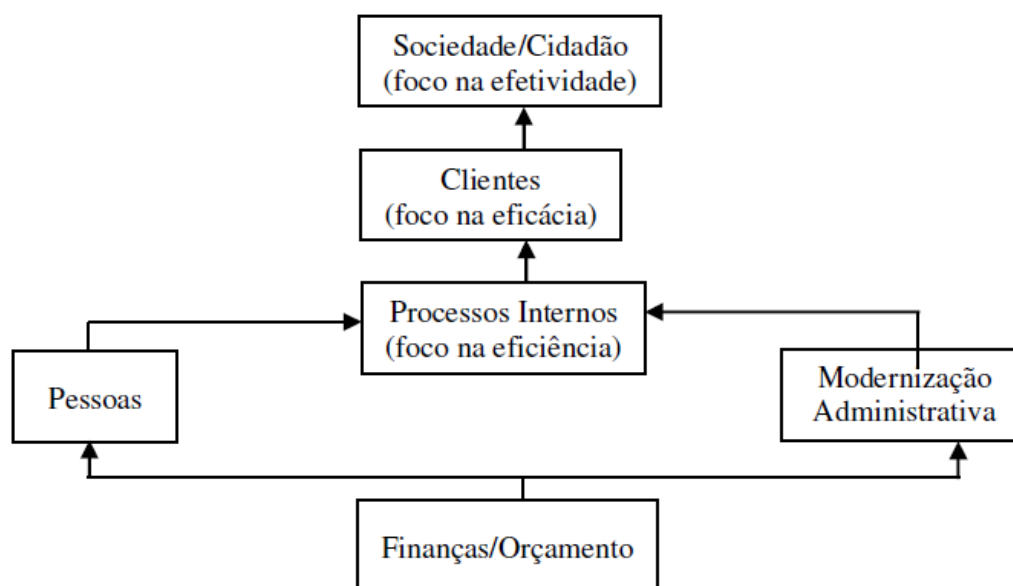
12. BALANCED SCORECARD (BSC)

A estrutura de um planejamento focado numa visão sistêmica se define a partir do alinhamento dos fatores de nível estratégico como a missão, visão e valores com os demais níveis da organização de forma inter-relacionada e coordenada.

O BSC é uma ferramenta estratégica que se adequa a aplicação prática de um planejamento elaborado a luz de uma estrutura sistematizada porque transforma a missão, a visão e os objetivos em um conjunto de medidas sinalizador dos resultados das metas esperadas. Este *score* é um compartimento de medição de desempenho que contempla, além das medidas contábeis e financeiras tradicionais, a avaliação de aspectos intangíveis, partindo do princípio da relação de causa-efeito e da importância das diferentes dimensões da organização.

No segmento público o trabalho proposto por GHELMAN e COSTA se baseia na definição de pelo menos seis perspectivas balanceadas numa relação de causa e efeito entre elas, contemplando a função social (efetividade), a qualidade na prestação de serviços (eficácia) e o menor consumo de recursos possível (eficiência). Essas dimensões estão representadas pelas perspectivas: finanças/orçamento, pessoas, modernização administrativa, processos internos, clientes e sociedade/cidadão (Figura 5).

Figura 5 - BSC do Serviço Público



Fonte: BSC adaptado ao setor público (GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da, 2006).


Além de atrelar os resultados aos objetivos, outra vantagem do BSC é a possibilidade de combinação com outras metodologias e ferramentas gerenciais, como a análise SWOT, os PA, a GR e com o próprio orçamento da OM.

12.1 Mapa Estratégico do LFM

Dentro de um alinhamento balanceado nas perspectivas do BSC, o desenvolvimento do mapa estratégico do LFM foi adaptado do modelo GHELMAN e COSTA, buscando a excelência por meio de seis amplitudes estratégicas agrupadas por objetivos estratégicos. Os objetivos estão alinhados com uma cadeia de indicadores, seguindo uma sequência lógica e balanceada entre os três níveis do laboratório.

12.1.1 Objetivos Estratégicos por perspectivas

A partir do diagnóstico organizacional, por meio da análise dos cenários, do compromisso com a missão e visão organizacional, foram definidos quinze

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 41 de 51

objetivos estratégicos, que serão o ponto de partida para o planejamento e execução das ações de maneira harmônica e interativa.

a) Perspectiva Sociedade/Cidadão

- OB1. Zelar pela imagem e reputação organizacional;
- OB2. Honrar as obrigações com a sociedade;
- OB3. Apoiar a produção no nicho das doenças negligenciáveis; e
- OB4. Cooperar com a disseminação do conhecimento.

b) Perspectiva Clientes

- OB5. Ganhar a credibilidade e fidelidade dos clientes e parceiros; e
- OB6. Se consolidar no nicho dos Laboratórios Oficiais.

c) Perspectiva Processos Internos


- OB7. Melhorar continuamente os processos;
- OB8. Ter os processos focados na eficiência; e
- OB9. Fortalecer os mecanismos de controle interno.

d) Perspectiva Pessoas

- OB10. Desenvolver uma gestão de pessoas moderna e participativa; e
- OB11. Ter um quadro de pessoas motivadas e capacitadas.

e) Perspectiva Modernização Administrativa

- OB12. Aperfeiçoar o modelo de gestão;
- OB13. Ser uma organização empreendedora e inovadora; e
- OB14. Avançar na troca de conhecimentos e tecnologias.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 42 de 51

f) Perspectiva Finanças/Orcamento

OB15. Conquistar o equilíbrio econômico-financeiro; e

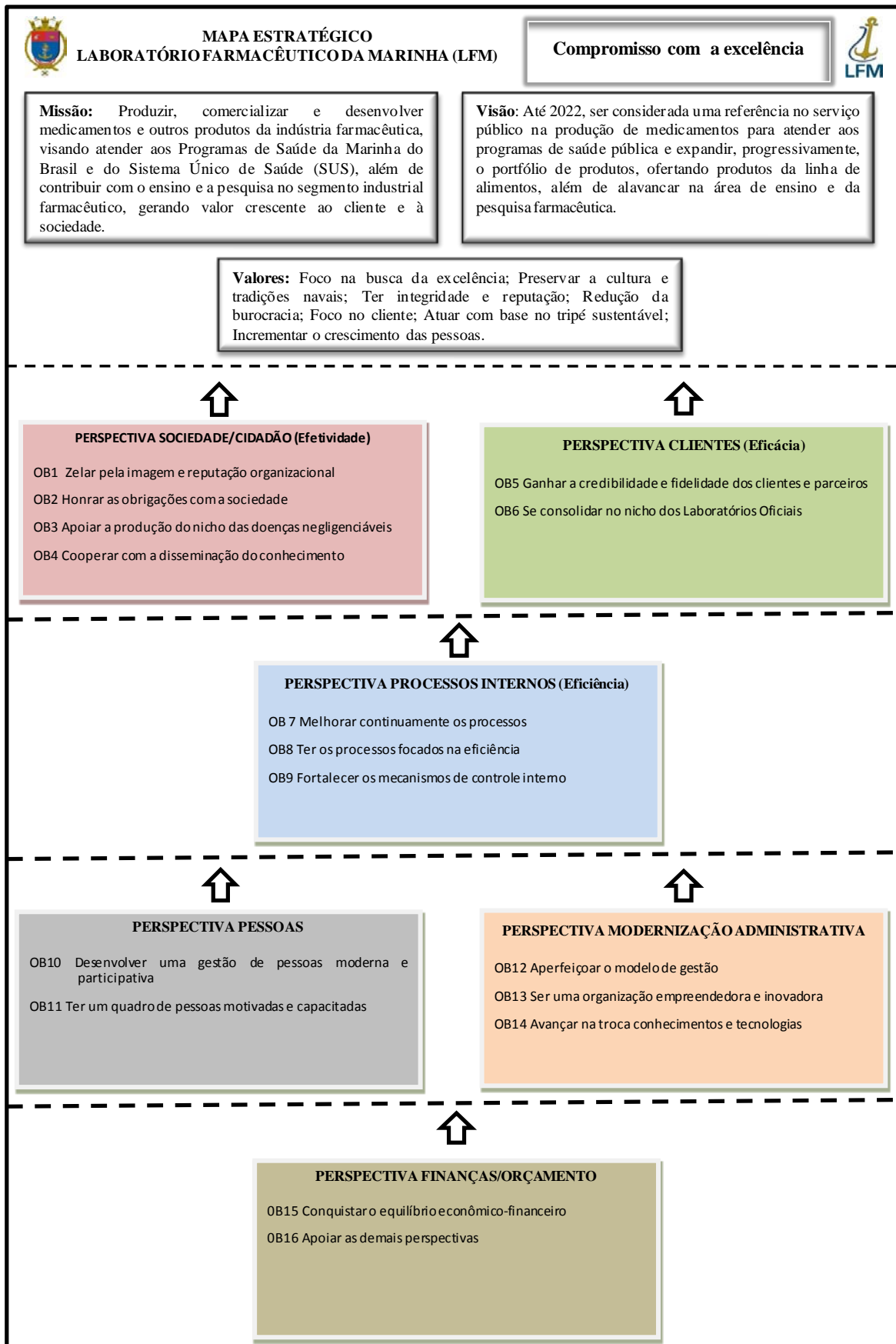
OB16. Apoiar as demais perspectivas.


12.1.2 Diagrama do Mapa Estratégico

O diagrama do mapa estratégico do LFM retrata a sequência lógica e de causa-efeito entre os fatores estratégicos, a fim de garantir o emprego das três dimensões do desempenho: eficácia, eficiência e efetividade para atingir a excelência.



Figura 6 – Mapa Estratégico do Laboratório Farmacêutico da Marinha




	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 44 de 51

A perspectiva finanças/orçamento se refere à execução orçamentária e ampliação da captação de recursos para garantir o cumprimento da missão e a sustentabilidade da organização. Essa perspectiva se vincula ao aperfeiçoamento da gestão e ao atingimento da eficiência, eficácia e efetividade. Está orientada para uma boa execução orçamentária e ampliação da captação de recursos que serão indispensáveis ao cumprimento da missão e visão da OM, por meio do repasse de orçamento/receita da MB, do MS e das parcerias. Essa perspectiva dá suporte às demais perspectivas para o melhor funcionamento e desenvolvimento da instituição.

As perspectivas pessoas e modernização administrativa compreendem o aprendizado organizacional e o crescimento individual das pessoas e das equipes, essenciais para impulsionar o alcance dos resultados desejados. No LFM a gestão de pessoas está alinhada com a gestão de competências do GEPROPEs e a modernização administrativa com o Programa Netuno (um dos programas estratégicos da MB).

Na perspectiva processos internos são identificados os processos chaves identificados na cadeia de valor da organização, com a ênfase na criatividade e inovação. A melhoria dos processos existentes e a identificação de novos processos passam pelo aumento da eficiência, que tem foco na otimização de recursos, com a aplicação da metodologia do gerenciamento dos processos ponta-a-ponta, implantados com o BPM e a GR.

Na dimensão cliente-usuário se verifica na administração pública o cliente direto, que consome o serviço propriamente dito, e na extensão da sociedade o cliente indireto ou cidadão, que usufrui de forma indireta dos serviços ofertados pelas entidades públicas. Na perspectiva clientes se mede o atendimento aos requisitos de qualidade (eficácia) dos produtos/serviços oferecidos e a respectiva satisfação do usuário. Na dimensão sociedade/cidadão se verifica a efetividade das ações empreendidas pela organização pública. No LFM, o foco na eficácia visa entregar produtos dentro dos requisitos da qualidade garantidos pelo CBPF. A efetividade ocorre com comprometimento com o tripé da sustentabilidade e o acompanhamento dos impactos da gestão pelo controle social.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 45 de 51


12.2 Indicadores Estratégicos

A etapa de monitoramento e controle tem o propósito de acompanhar a melhoria do desempenho, abrangendo medições que permitam a constatação das dimensões estratégicas (eficácia, eficiência e efetividade). Para o acompanhamento dos resultados se emprega um portfólio de indicadores que dão possibilidades de visualizar o êxito da governança corporativa e o cumprimento dos objetivos estratégicos. As metodologias de medição empregadas são: os indicadores estratégicos, Key Performance Indicator (KPI) e os Key Risk Indicators (KRI). Os indicadores estratégicos permitem acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo (Anexo D). Os KPI medem se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão atendendo aos objetivos de um processo como um todo ou em parte, comparados com metas estabelecidas. Os KRI se destinam à mensuração dos riscos associados aos processos, departamentos ou mesmo setores econômicos.

12.3 Ações Estratégicas

A Ação Estratégica (AE) é o esforço empreendido pelos integrantes da organização para possibilitar que o planejamento estratégico seja executado. Para tanto, os objetivos estratégicos são desdobrados em projetos, Planos de Ação (PA), Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG) e outras iniciativas.

A implementação e melhorias das AE mencionadas no quadro 3 terão os prazos considerados para criação dos seus planos e ferramentas no curto (C), médio (M) e longo (L) prazo. Para curto prazo se considera o tempo de até 1 (um) ano, para médio prazo de 2 (dois) a 3 (três) anos e para longo o prazo de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos. Os mesmo prazos serão empregados para a consolidação dos indicadores de desempenhos

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 46 de 51

Quadro 3 – Ações Estratégicas

Nº AE	Ação Estratégica (AE) – como fazer	Prazo	OE	Persp.	Responsável
AE1.	Criar ferramentas de marketing para divulgação de uma imagem positiva nos ambientes interno e externo.	C	OB1.	Sociedade/cidadão	RP
AE2.	Criar projetos na área da sustentabilidade integrando-se de forma consciente ao tripé sustentável.	M	OB2.		LFM-014
AE3.	Reforças as ações em consonância com os princípios constitucionais, especialmente: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (LIMPE).	C			LFM-01
AE4.	Traçar um plano para continuidade da produção de medicamentos voltados ao tratamento de doenças negligenciáveis.	L	OB3.		LFM-10
AE5.	Criar ferramentas de disseminação do conhecimento e de compartilhamento interno e externo (superiores hierárquicos, parceiros, clientes, sociedade, etc.)	M	OB4.		LFM-30
AE6.	Criar ferramentas de banchmarketing que propiciem a expansão das relações e conhecimentos com outras organizações.	M			LFM-01



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

PEO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 47 de 51

Nº AE	Ação Estratégica (AE) – como fazer	Prazo	OE	Persp.	Responsável
AE7.	Criar instrumentos/canais de comunicação que contribuam para facilitar a interação próxima com os clientes/cidadãos.	C	OB5.	Clientes	LFM-40
AE8.	Se fortalecer no nicho por meio das PDP, mantendo/ampliando os parceiros e outras partes interessadas na marca LFM.	L	OB6.		LFM-30
AE9.	Incrementar ferramentas e sistemas para melhoria dos macroprocessos da cadeia de valor (BPM).	C	OB7.	Processos Internos	LFM-014
AE10.	Modernizar os processos de TI.	M			LFM-62
AE11.	Criar ferramentas/planos para realizar a produção de acordo com os requisitos de qualidade e economicidade.	C	LFM-10		
AE12.	Implementar um planejamento da produção que sustente a posição competitiva em qualidade, agilidade e preço.	M	OB8.		LFM-05
AE13.	Garantir a manutenção do CBPF no caso das atividades de produção.	C	LFM-20		
AE14.	Fomentar a Gestão de Riscos (GR) e os mecanismos de controle interno.	C	OB9.		LFM-015



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

PEO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 48 de 51

Nº AE	Ação Estratégica (AE) – como fazer	Prazo	OE	Persp.	Responsável		
AE15.	Implantar ferramentas de gestão por competências para atingir os propósitos organizacionais.	C	OB10.	Pessoas	LFM-60 - Efetivo		
AE16.					LFM-30 - Competências		
AE17.					L	OB11.	LFM-60
AE18.					C		LFM-30
AE19.					C		LFM-60
AE20.	Institucionalizar os instrumentos/ferramentas da qualidade e de desburocratização, conforme orientado pelo MEGP	C	OB12.	Modernização Administrativa	LFM-014		
AE21.	Desenvolver novos métodos gerenciais visando à modernização administrativa e o refinamento dos processos.	C	OB13.		LFM-014		
AE22.	Informatizar o sistema de informações e conhecimentos.	M	OB14.		LFM-62		
AE23.	Estreitar relações com os parceiros por meio de PDP e outros vínculos para troca de tecnologias/conhecimentos.	M			LFM-30		



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

PEO – 01

Emissão: 01/2018

Versão 02 | Página 49 de 51


Nº AE	Ação Estratégica (AE) – como fazer		OE	Persp.	Responsável
AE24.	Dimensionamento com rigor os custos e as despesas para criar condições mais favoráveis de empregabilidade dos recursos e coibir os desperdícios e perdas, incrementando a gestão de custos, o BPM e o PCP.	C	OB15.	Finanças / Orçamento	LFM-50 – Gestão de custos
AE25.					LFM-014 - BPM
AE26.					LFM-05-PCP
AE27.					LFM-50
	Utilizar instrumentos e ferramentas para distribuição planejada de recursos visando atender as necessidades de investimentos em aparelhamento, TI, manutenção e infra-estrutura.	C	OB16.		

OE - Objetivo Estratégico

Curto prazo (C) - até 1 ano

Médio prazo (M) - de 2 (dois) a 3 (três) anos

Longo prazo (L) - de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 50 de 51

13. DISSEMINAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Após a divulgação e aprovação do PEO pelo Conselho de Gestão (CONGES), a consecução das ações deve ser perseguida pelas partes interessadas de acordo com o Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG) e outras iniciativas. A disseminação do planejamento terá como ponto de partida uma aula inaugural visando expor a metodologia empregada nesse documento. Posteriormente, as Ações Estratégicas deverão seguir as fases do PDCL, com reuniões de acompanhamento periódicas para monitoramento dos resultados alcançados e identificação das lições aprendidas. O monitoramento e controle serão acompanhadas pelo CONGES e pela ACI e respectivos responsáveis designados nos documentos consonantes.

14. REFERENCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. EMA-134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha, cap. 5 - Avaliações e Inspeções, 2011.


_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-300 - Plano Estratégico da Marinha. rev. 3, 2017.

_____. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107 - Normas Gerais de Administração. vol. I, cap. 7 - Planejamento Estratégico Organizacional, 2015.

_____. Ministério da Saúde. **Ministério da Saúde divulga os 52 produtos prioritários para transferência de tecnologia.** Disponível em: <http://portalms.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/27458-ministerio-da-saude-divulga-os-52-produtos-prioritarios-para-transferencia-de-tecnologia>. Acesso em 05/05/2017.

BATISTA, Roberto Moraes. **Você sabe qual é a diferença entre microambiente e o microambiente empresarial?**, 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/voce-sabe-qual-e-a-iferenca-entre-microambiente-e-o-macroambiente-empresarial/108074/>. Acesso em 05/02/2018.

CHÉR, Rogério. **Premissas para um Planejamento Estratégico eficaz e enxuto**, 2017. Disponível em: <http://rogeriocher.com.br/2017/07/22/premissas-para-um-planejamento-estrategico-eficaz-e-enxuto/>. Acesso em: 15/01/2018.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	PEO – 01	
		Emissão: 01/2018	
		Versão 02	Página 51 de 51

CREDIDIO, Fernando. **Triple Bottom Line: O tripé da sustentabilidade**, 2008. Disponível em: https://www.filantropia.org/informacao/1607-triple_bottom_line_o_tripe_da_sustentabilidade. Acesso em 05/02/2018. Acesso em: 21/11/2017.

FIEMS. **BPM - Gestão por processos**. Disponível em: <http://www.fiems.com.br/bpm/conceitos.html>. Acesso em: 15/12/2017.

GARCIA, Fabiane Tubino; LOPES, Luis Felipe Dias; TATSCH, Marcelo Pastoriza; NEITZKE, Marcelo Assumpção. **Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do Cliente a partir do balanced scorecard**. Revista de Administração da UNIMEP, v.11, n.1, Jan/Abril, 2013.

GABRIEL, Maurício. **As forças competitivas, as estratégias genéricas e a cadeia de valor de Michael Porter**, 2016. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-forcas-competitivas-as-estrategias-genericas-e-a-cadeia-de-valor-de-michael-porter/98306/>. Acesso em 05/02/2018.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. SIMPEP XIII, 2006, Bauru, SP. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf. Acesso em 05/04/2017.

ABGI group. **O que é inovação**. Disponível em: <http://brasil.abgi-group.com/a-inovacao/>

MAGALHÃES, Jorge Lima de; ANTUNES, Adelaide Maria de Souza; BOECHAT, Nbia. **Laboratórios farmacêuticos oficiais e sua relevância para saúde pública do Brasil**. Rio de Janeiro, Fiocruz. v5, n.1, p.85-99, 2011.

NISHIJIMA, Marislei; BIASOTO, Jr. Geraldo; LAGROTERIA, Eleni. **A competição no mercado farmacêutico brasileiro após uma década de medicamentos genéricos: uma análise de rivalidade em um mercado regulado**, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v23n1/a06v23n1.pdf>. Acesso em 05/04/2017.