



PLANO DE NEGÓCIOS 2019

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2019-2023



GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Saraiva Câmara

SECRETÁRIO DE SAÚDE

José Iran Costa Júnior

DIRETORIA EXECUTIVA – LAFEPE

Diretor Presidente

Flávio Claudevan de Gouveia Amâncio

Diretoria Administrativa e Financeira

José Nivaldo Brayner De Araújo

Diretoria Comercial

Djalma Lima De Oliveira Dantas

Diretora Técnica Industrial

Bety Anne De Albuquerque Senna Córdula

Diretor de Relacionamento Institucional

Dimas Pereira Dantas

APRESENTAÇÃO

A Lei Federal nº 13.303/2016 trouxe consigo, dentre outras mudanças, novas exigências para as sociedades de economia mista e para as empresas públicas relativas a planejamento estratégico, monitoramento do desempenho das empresas e transparência corporativa. Conforme exigido no § 1º do art. 23 da citada lei, as estatais deverão passar a apresentar as estratégias traçadas para o curto prazo (com o Plano de Negócios) e para o horizonte de 5 anos (Estratégia de Longo Prazo). Nesta última, deverá ser contemplada a análise de riscos e oportunidades para o período em análise.

Para construir documentos desse gênero, é extremamente importante ter o planejamento estratégico estruturado, visto que serve de insumo quando se busca construir algo para o futuro. Segundo Chiavenato (2000), o planejamento estratégico é um método pelo qual uma organização deseja implantar uma determinada estratégia de negócios, crescimento e desenvolvimento almejando os objetivos propostos. Ou seja, é a ferramenta utilizada para delinear a estratégia corporativa no alcance da sua visão e dos seus objetivos estratégicos.

O LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DO ESTADO DE PERNAMBUCO GOVERNADOR MIGUEL ARRAGES, doravante denominado LAFEPE, em parceria com a SEPLAG no presente exercício de 2018, elaborou o primeiro Plano Estratégico corporativo, com horizonte para 2023. No presente documento, serão apresentados de forma integrada o Plano de Negócios 2019 e a Estratégia de Longo Prazo 2019-2023 do LAFEPE. Todo o processo de construção foi colaborativo, contando com equipe multidisciplinar e validação pela diretoria colegiada do LAFEPE.

Este Relatório será apresentado na seguinte estrutura:

- Inicialmente, será feita uma caracterização do LAFEPE. Com isso, será realizada uma análise do cenário no qual a organização está inserida, demonstrando as análises PEST e de stakeholders que foram elaboradas;
- Em seguida, será mapeada a estrutura de governança organizacional existente hoje, que dará suporte à execução das estratégias delineadas;
- Após isso, serão apresentados o Mapa Estratégico construído, os objetivos estratégicos estabelecidos, assim como os indicadores definidos para monitoramento com os respectivos tetos e metas.

Por fim, vale alertar que, dada a essência do conteúdo deste relatório, que trata de ações delineadas para o futuro, contamos com perspectivas de acontecimentos que podem ou não se concretizar. Desse modo, o LAFEPE empenhará esforços para que as metas traçadas sejam alcançadas; porém, os resultados futuros da operação da Companhia podem ser divergentes das expectativas traçadas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Oliveira, Labra e Bermudez (2006), a presença de um conjunto de laboratórios públicos, cujas ações são direcionadas ao combate das chamadas doenças negligenciadas, tradicionalmente desconsideradas nas estratégias comerciais das farmacêuticas globais é uma característica distintiva da indústria farmacêutica brasileira.

Dentro desse contexto, no Estado de Pernambuco, o LAFEPE – Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco foi fundado em 1965, com o principal objetivo de produzir e comercializar medicamentos com alta qualidade e baixo custo, a fim de subsidiar as políticas públicas de saúde. Hoje, devido a vários investimentos realizados para aprimorar os processos produtivos da empresa, além de medicamentos, produz e comercializa também óculos de grau e alguns produtos relacionados.

Enquanto sociedade de economia mista, cujo principal acionista é o Governo do Estado de Pernambuco, vinculada à Secretaria de Saúde, possui cunho social atrelado as suas atividades e objetiva auxiliar a expansão do acesso aos medicamentos por parte da população pernambucana, especialmente. Tem grande contribuição para os remédios que são disponibilizados pelo SUS; exemplo disso é o fato de 03 dos 22 medicamentos utilizados no combate à AIDS no país são produzidos e comercializados pelo LAFEPE. Além disso, tem destaque no cenário nacional e mundial por ser o único Laboratório oficial do mundo a produzir o Benznidazol – medicamento usado no tratamento dos pacientes com o Mal de Chagas.

Não diferente das demais empresas, nos últimos anos, o LAFEPE enfrentou e sofreu impactos da crise econômica do país. Em 2016, apresentou no resultado do exercício um prejuízo de R\$ 24 milhões, enquanto a média do resultado apurado em 2014 e 2015 foi um lucro de R\$ 20,2 milhões. Em 2017, com todos esforços empenhados e compromisso da gestão e todos os colaboradores, voltou a gerar lucro – R\$ 4,3 milhões ao final do exercício.

Demonstrados esses fatos, evidencia-se o papel e a importância do LAFEPE para a sustentabilidade do Estado de Pernambuco, bem como para o bem-estar da população pernambucana. E diante disso, reconhecemos o presente documento como mais uma ferramenta de gestão, servindo para traçar nossas metas e ações a serem realizadas para alcançá-las. Foram muito bons os resultados obtidos até o presente momento; porém, acreditamos no potencial na nossa Companhia e na capacidade de gerar cada vez mais valor para a população.

A DIRETORIA COLEGIADA.

SUMÁRIO

1. SOBRE O LAFEPE	6
1.1. Portfólio de produtos e serviços	7
1.2. Reconhecimentos e Certificações	7
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	8
3. ANÁLISE DE CENÁRIOS	9
3.1. Principais Desafios	9
3.2. Análise PEST	11
3.3. Matriz de Stakeholders	12
4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFORMIDADE	13
5. PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023	15
6. ESTRATÉGIA CORPORATIVA	16
6.1. Mapa Estratégico 2019-2023	18
7. DESDOBRANDO NOSSA ESTRATÉGIA	19
7.1. Indicadores Estratégicos Prioritários	22
7.2. Metas e Tetos dos Indicadores Estratégicos Prioritários 2019-2023	24
8. PLANO DE NEGÓCIOS 2019 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	25
9. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	27
9.1. Dados Operacionais e Econômicos	27
9.2. Dados de Liquidez	29
9.3. Dados de Rentabilidade e Endividamento	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
ANEXO – TERMINOLOGIAS E DEFINIÇÕES	33

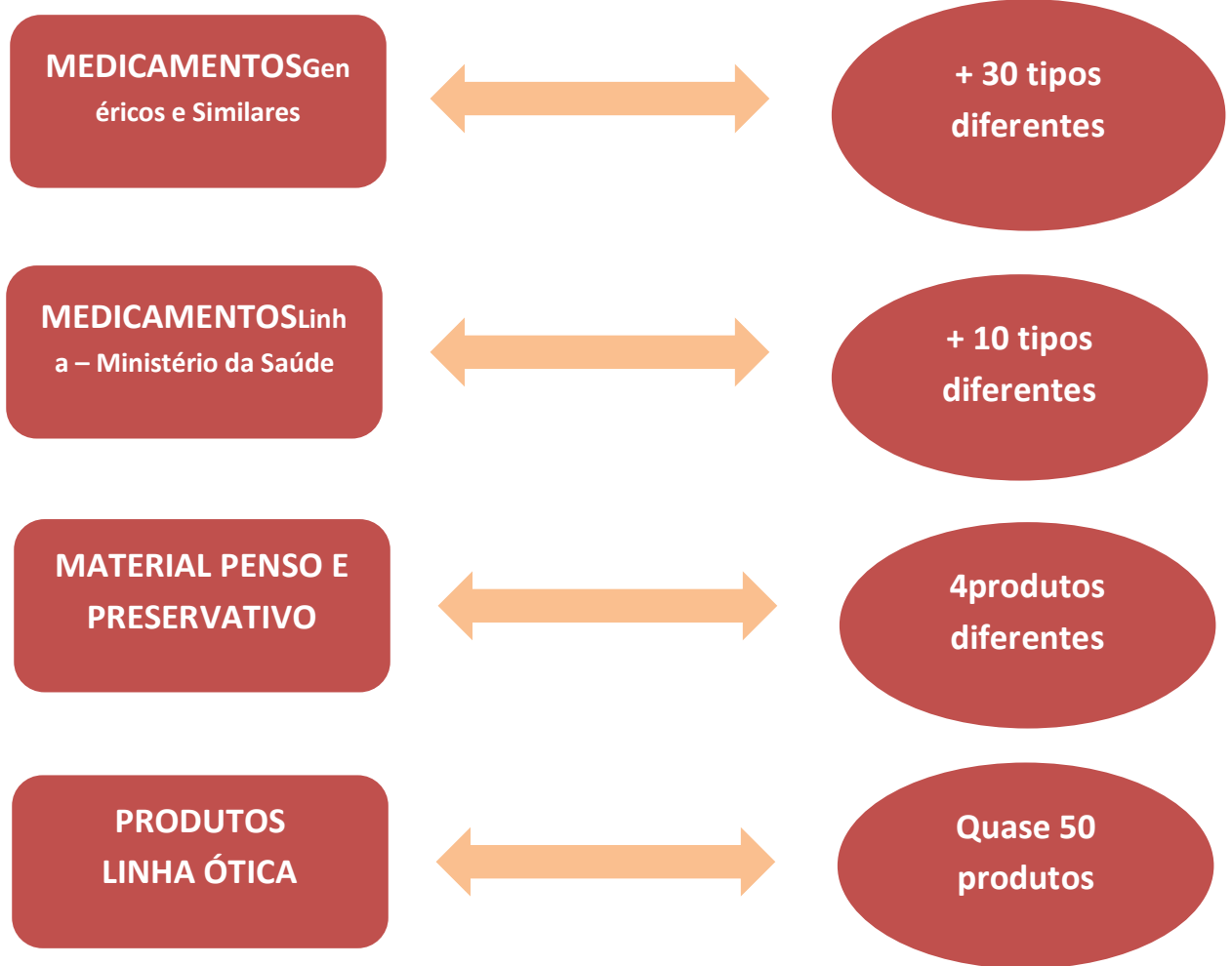
1. SOBRE O LAFEPE

O LAFEPE foi criado em 1965, com autorização legislativa pelo do Decreto Estadual nº 1.180 de 04 de janeiro de 1966, no Governo de Miguel Arraes. Hoje, desenvolve, produz e comercializa medicamentos e óculos de grau. Possui sua sede no bairro de Dois Irmãos, no município do Recife, no Estado de Pernambuco; sua área de atuação abrange todo o país, por meio do Ministério da Saúde, atendendo diversos municípios. Conta com um corpo funcional de mais de 600 colaboradores, entre empregados do quadro efetivo, terceirizados, estagiários e participantes do Programa Jovem Aprendiz. Mais de 40% dos colaboradores são lotados diretamente nas fábricas.

Para manter o nível de excelência na produção e comercialização desses produtos, alcançado após mais de 5 décadas de atuação, conta hoje com uma estrutura composta por quatro plantas fabris, das quais três são de sólidos e uma de líquidos. Isso representa uma área construída de quase 26 mil m² - o que equivale a mais de 2 campos de futebol.



1.1. Portfólio de produtos e serviços



1.2. Reconhecimentos e Certificações

Obter certificações é extremamente importante para a atividade exercida pelo LAFEPE. Isso porque algumas delas são exigências regulatórias, enquanto outras são relevantes para assegurar a qualidade e a segurança dos produtos. Por outro lado, há outros reconhecimentos e premiações que são frutos dos esforços empenhados nesses anos de existência, na busca constante pela excelência.

Em 2018, o LAFEPE renovou o certificado para a área de sólidos orais não estéreis, recebida em junho, com validade de dois anos.



2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Os elementos da nossa identidade organizacional abaixo apresentados foram revisados em 2018 no processo de construção do Plano Estratégico 2019-2023 do LAFEPE.

Missão

Pesquisar, desenvolver, produzir e distribuir medicamentos, produtos e serviços para atendimento às políticas públicas de saúde, com garantia de segurança, qualidade e sustentabilidade a preços acessíveis.

Visão 2019-2023

Incorporar, até 2023, medicamentos, tecnologias, produtos e serviços ao portfólio do LAFEPE, com a ampliação da produção e internalização de novos medicamentos.

Valores



3. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Neste item, serão apresentadas análises realizadas sobre o cenário no qual o LAFEPE está inserido, com o objetivo de contemplar fatores internos e externos à organização que podem gerar impactos (positivos ou negativos) sobre sua operação. Essa análise se faz imprescindível, tendo em vista que neste documento estão sendo traçadas as principais estratégias para o curto prazo (com o Plano de Negócios 2019) e para o longo prazo (com a Estratégia 2019-2023).

Assim, inicialmente, serão abordados os principais desafios corporativos inerentes ao segmento de atuação, bem como ao cenário atual no qual o laboratório está inserido. Posteriormente, serão esquematizadas as análises PEST e dos stakeholders da organização.

3.1. Principais Desafios

No contexto estadual, o LAFEPE é o único laboratório farmacêutico público; assim, de uma forma geral, ele deverá ser o executor das ações do Governo relacionadas ao segmento farmacêutico. No Plano de Desenvolvimento do Governo de Pernambuco para 2035 (PE 2035), dentro da carteira de projetos privados, está contemplada a expectativa de tornar Pernambuco protagonista no cenário nacional na área de fármacos e medicamentos. Além disso, a área da saúde é uma das 15 áreas de resultados monitoradas nesse plano, tornando-a estratégica para o Governo do Estado.

No segmento de atuação do LAFEPE, o aparato regulatório aplicável é extenso. Exemplo disso é que, especificamente sobre a qualidade dos produtos, para laboratórios públicos e privados, todas as etapas produtivas devem ser feitas segundo a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 17, de 16 de abril de 2010, que especifica as Boas Práticas de Fabricação (BPF) de medicamentos. O órgão regulador do setor a nível nacional, a ANVISA, exige o cumprimento desse normativo, assim como o controle de todas as etapas da produção.

Além das legislações já existentes, a possibilidade de alterações e de criação de novas é forte. Uma situação que demonstra isso foi a aprovação recente, em agosto de 2018, pelo Pleno do Conselho Estadual de Saúde de Pernambuco da Política de Assistência Farmacêutica do Estado. Esse fato marca grande avanço para o setor; após cinco anos do processo de definição, a Política ganha relevância e passará a ser uma política do Estado. Ainda deverá passar no decorrer de 2018 e de 2019 por sanção e implantação; após implantada, poderá impactar as atividades do LAFEPE.

Uma tendência que é presente no mercado farmacêutico e que o LAFEPE está em processo de passar a realizar iniciativas nesse sentido é o “cuidado farmacêutico” ou

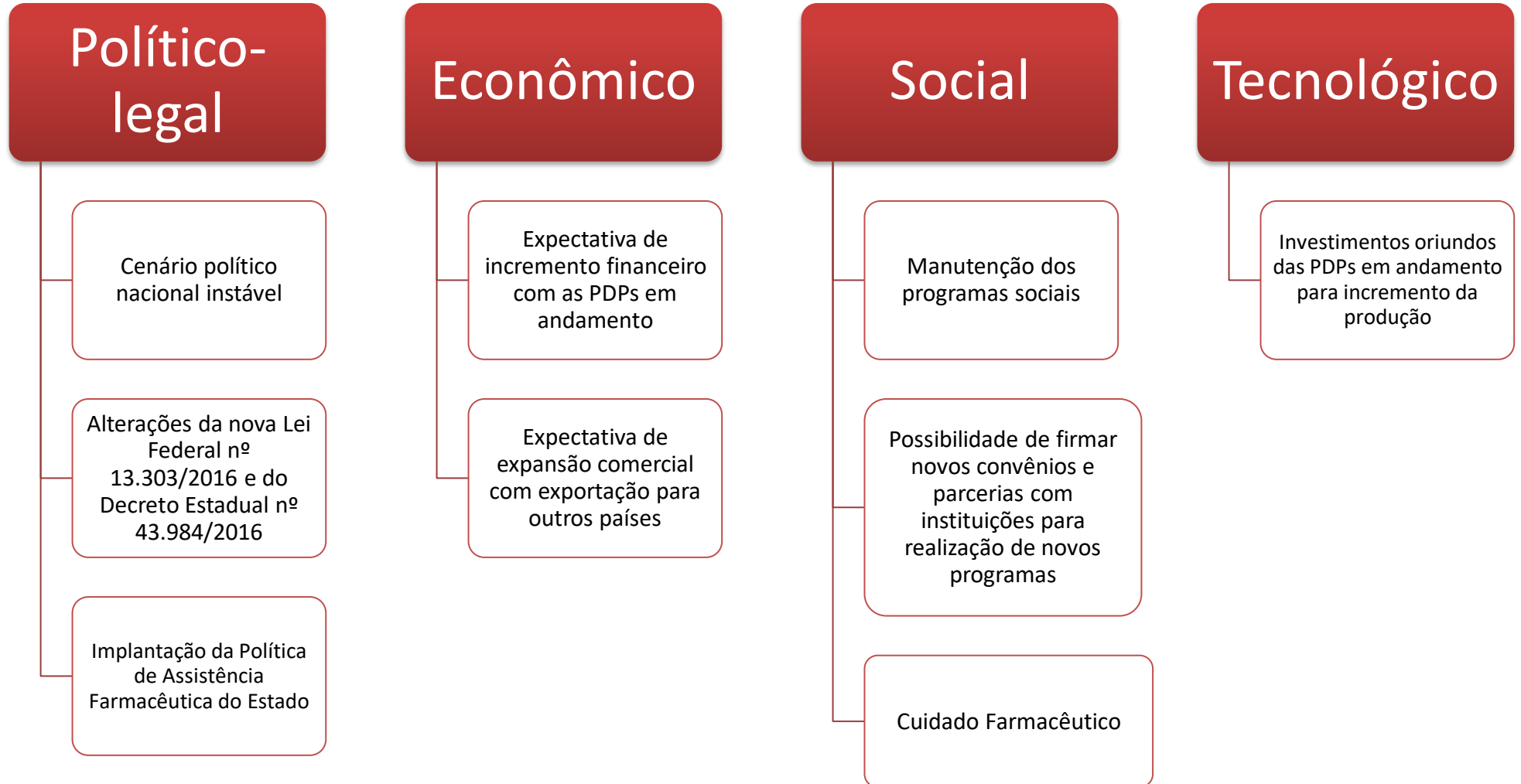
ainda “atenção farmacêutica”. Segundo Hepler e Strand, isso se baseia em um acordo entre o paciente, que aceita conceder autoridade ao profissional, e o profissional, que garante ao paciente competência e compromisso. De forma prática, pode-se afirmar que é uma nova forma de atuação, na qual o papel do farmacêutico aparece no seguimento do tratamento farmacoterápico, a fim de contribuir com o tratamento dispensando pelo médico e outros profissionais da área. No LAFEPE, em 2018, profissionais estão sendo capacitados em um curso dado pelo Conselho Federal de Farmácia voltado para a realização do acompanhamento de pacientes. A ideia é que seja implantado em algumas unidades do LAFEPE esse projeto de “Cuidado Farmacêutico” em um futuro próximo.

Há de se falar ainda como um dos grandes desafios que já vem sendo parte da realidade do laboratório nos últimos anos: a realização de PDPs em busca de otimizar a produção de medicamentos, com grande tecnologia. Durante o exercício de 2018, 3 novas PDPs foram aprovadas e deverão ter seu processo de transferência de tecnologia iniciado nos próximos cinco anos. Essas foram para os seguintes medicamentos: fingolimode, darunavir edolutedravir.

Sob outra perspectiva, é fato que, em análise do mercado no qual o LAFEPE está inserido, pode-se afirmar que o risco de novos entrantes existe, porém em menor intensidade. Isso porque é um setor que demanda naturalmente altos investimentos em P&D, assim como em mecanismos de controle e manutenção da qualidade dos produtos. Além disso, pelo fato de ser uma sociedade de economia mista vinculado ao Governo do Estado, algumas das ações realizadas são pelo cunho social e não necessariamente por serem rentáveis.



3.2. Análise PEST

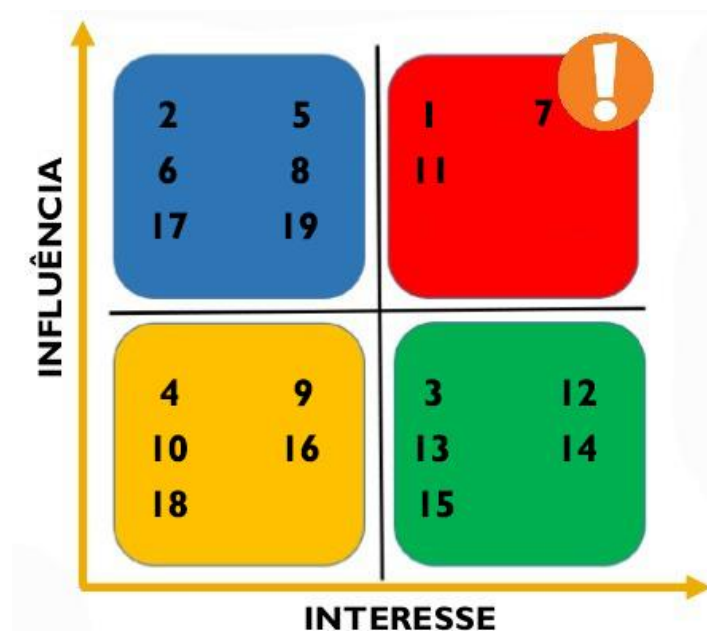


3.3. Matriz de Stakeholders

No processo de formulação estratégica, é importante identificar os principais stakeholders da organização e analisar o grau de influência e de interesse que eles têm sobre a empresa. Em análise das principais partes interessadas do LAFEPE, foram elencadas as descritas abaixo:

1. Governo do Estado de Pernambuco;	2. Sindicados relacionados;
3. Governo Federal;	4. Comunidade;
5. Secretaria da Saúde do Estado de Pernambuco;	6. ANVISA;
7. Ministério da Saúde;	8. Demais órgãos reguladores e certificadores;
9. Colaboradores;	10. Conselhos Federais e Regionais;
11. Demais acionistas;	12. Hospitais públicos e privados;
13. Clientes;	14. Outros laboratórios;
15. Consumidores;	16. Escolas públicas;
17. Fornecedores;	18. ONGs.
19. Distribuidores;	

Ao segmentar esses stakeholders de acordo com o grau de relevância e o grau de interesse que cada um deles possui sobre o LAFEPE, chegou-se ao seguinte cenário:



4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFORMIDADE

Dando continuidade aos trabalhos iniciados em 2017 para adequação às exigências da Lei Federal nº 13.303/2016 e do Decreto que a regulamentou (o Decreto Estadual nº 43.984/2016), em 2018, o LAFEPE realizou diversas alterações em sua estrutura de governança corporativa. Além disso, várias iniciativas foram e estão sendo feitas em prol de aprimorar a transparência da organização.

Sobre as ações de adequação que foram sendo realizadas durante o exercício de 2018, pode-se citar a revisão realizada no Estatuto Social da Companhia, buscando contemplar as novas estruturas e atribuições elencadas pela Lei das Estatais. Exemplo disso, foi a inclusão dos Comitês de Auditoria Estatutário, de Compliance e Gestão de Riscos e o de Indicação e Avaliação na estrutura de órgãos de assessoramento.

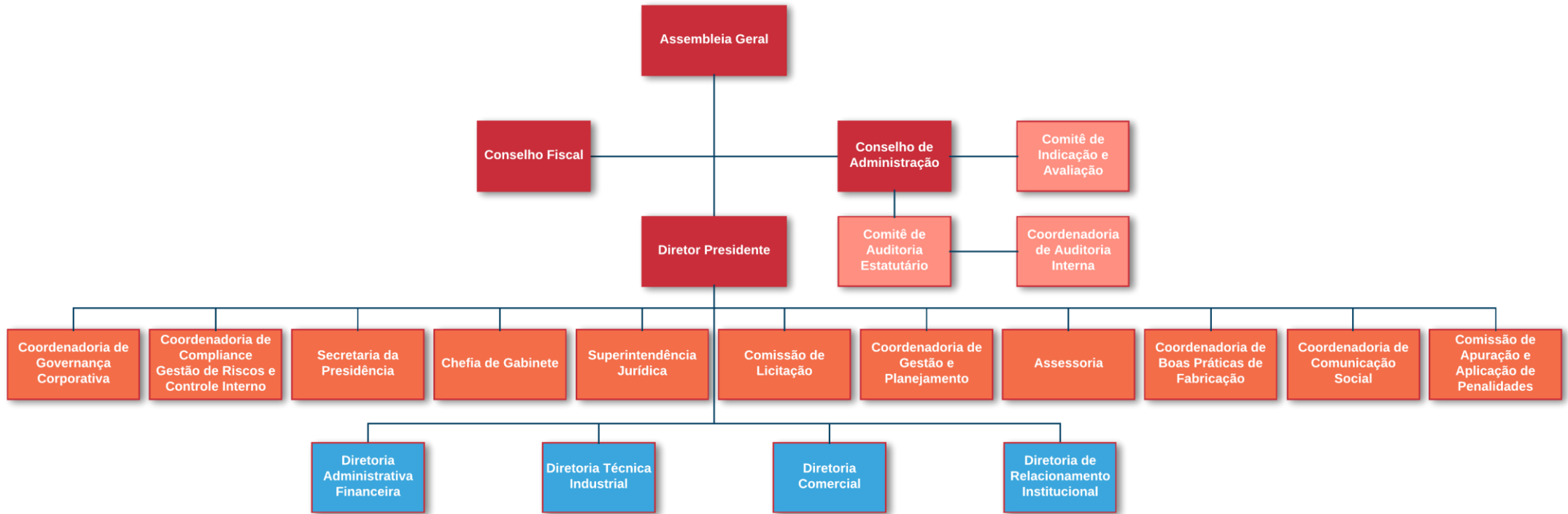
Houve ainda eleição dos novos Conselheiros de Administração, considerando a inclusão de conselheiros independentes, a indicação do Presidente do mesmo e as exigências quanto à experiência dos mesmos. Também em decorrência das exigências da nova Lei, foi aprovado o Programa de Integridade, Riscos e Controles do LAFEPE, contemplando o Código de Conduta e Integridade e as Políticas de: patrocínios, doações, brindes, presentes e entretenimento; anticorrupção; contratação de terceiros; divulgação de informações; transação com partes relacionadas; gestão de riscos e controles internos.

Além disso, foram aprovados e publicados o novo Regimento Interno da Companhia, as Políticas de Porta-Vozes, de Dividendos e de Indicação de Membros da Administração e Comitês e os Regimentos Internos dos Comitês de Auditoria Estatutário, de Compliance e Gestão de Riscos e de Indicação e Avaliação.

Ainda no decorrer de 2018, em atendimento aos incisos I, III e VIII do art. 8º da Lei das Estatais, foi elaborada a primeira versão da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa do LAFEPE (referente ao exercício 2017). Do mesmo modo, foi elaborado o Relatório de Sustentabilidade 2017, detalhando as iniciativas realizadas pela Companhia nos pilares econômico, ambiental e social (em conformidade com o inciso IX do art. 8º).

Outro documento que passou a ser feito em atendimento ao que é preconizado na citada Lei, foi o presente Relatório – o Plano de Negócios para o exercício seguinte e a Estratégia de Longo Prazo para o horizonte de 5 anos, contemplando análise de riscos e oportunidades. Afora as citadas mudanças e iniciativas, estão sendo e serão realizadas algumas outras.

Especificamente quanto à estrutura organizacional de governança, ao final de 2018, contamos com o organograma a seguir apresentado.

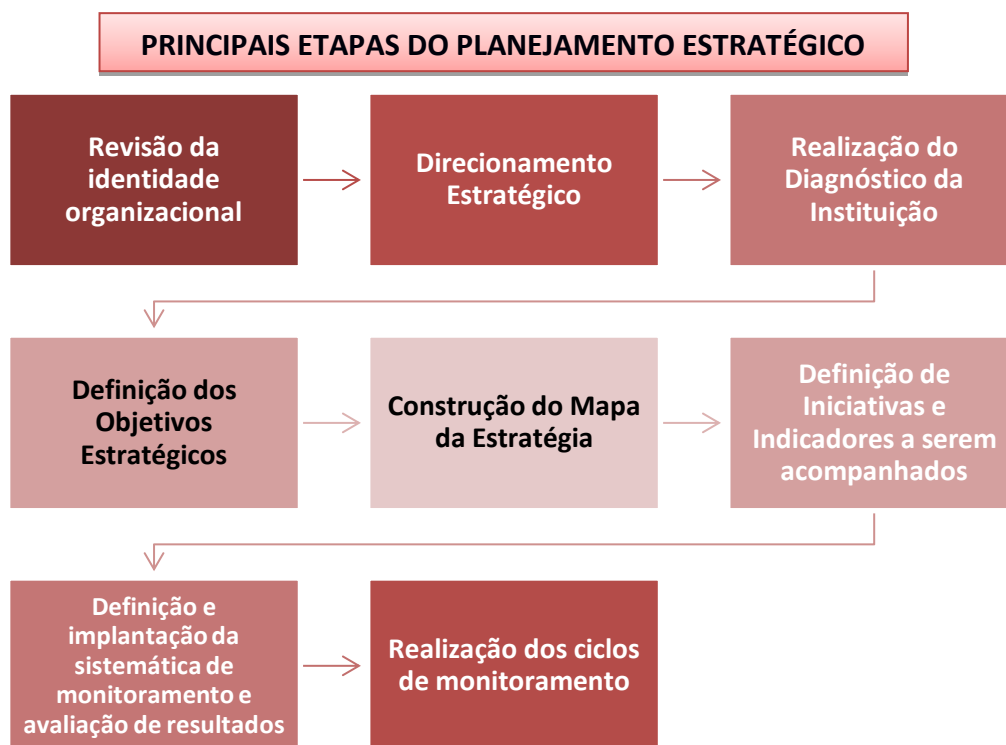


Organograma (macro) – Estrutura 2018

5. PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023

Entendendo a importância de profissionalizar cada vez mais a sua gestão, a Diretoria Executiva do LAFEPE decidiu, no início de 2018, elaborar o primeiro Plano Estratégico da Companhia. Com auxílio da SEPLAG, por meio da iniciativa “Todos por Pernambuco”, foi iniciado o processo de construção do planejamento estratégico; ao todo, conta com 12 etapas de execução, contemplando desde ferramentas necessárias para a elaboração do plano até mecanismos para monitorá-lo e avaliá-lo posteriormente.

Esse processo foi iniciado efetivamente em maio de 2018; no final do segundo semestre, foi concluído o Mapa estratégico do LAFEPE para o período de 2019 a 2023, que será apresentado mais adiante. Até o final de 2018, foram estabelecidos indicadores estratégicos e definida a metodologia a ser utilizada para monitorar e avaliar os resultados alcançados. O monitoramento dos indicadores foi iniciado em dezembro deste ano e deverá continuar durante todo exercício de 2019.



Como é um processo pioneiro no LAFEPE, no decorrer desse acompanhamento inicial será testada a aderência de cada indicador à realidade da organização, identificando possibilidades de alteração quando necessário. A ideia é fortalecer a cultura de monitoramento de resultados dentro do LAFEPE, a fim de otimizar a mensuração do desempenho organizacional, bem como de promover a consciência do papel de cada colaborador da empresa no alcance dos resultados corporativos.

6. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

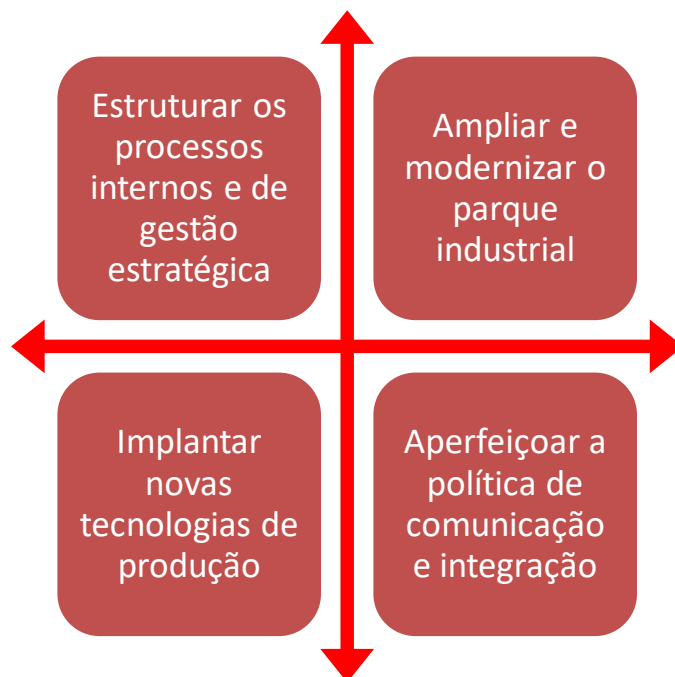
Estabelecemos para 2023 a seguinte visão: incorporar, até 2023, medicamentos, tecnologias, produtos e serviços ao portfólio do LAFEPE, com a ampliação da produção e internalização de novos medicamentos. Tendo isso como norte e considerando os itens identificados nas análises construídas no diagnóstico organizacional, apresentadas em itens anteriores do presente documento, na construção do Plano Estratégico do Laboratório para 2019-2023, foram estabelecidos 10 objetivos estratégicos.

Para isso, foi utilizada como base a metodologia do BSC. Com isso, os 10 objetivos foram distribuídos em três perspectivas e esquematizados no Mapa Estratégico, que são elas: resultados, processos internos e pessoas e recursos. Seguem abaixo os objetivos estabelecidos, por perspectiva:

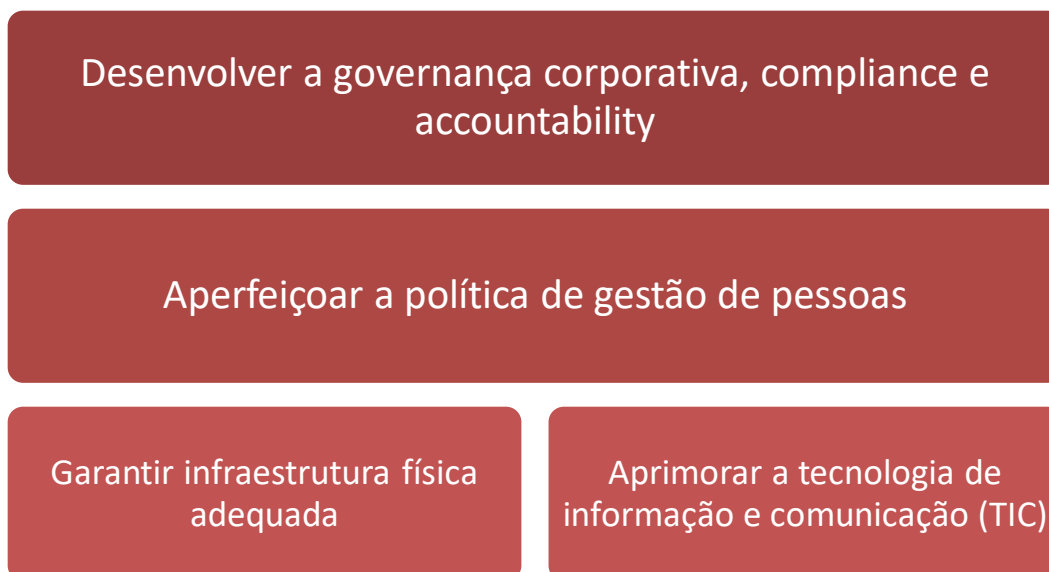
- Resultados:



- Processos Internos:



- Pessoas e Recursos:



6.1. Mapa Estratégico 2019-2023

Todos os objetivos estratégicos estabelecidos pelo LAFEPE para o alcance da sua visão, considerando o horizonte de 2023, são relacionados, de forma que os resultados alcançados em um geram impactos no outros. A hierarquia entre esses objetivos foi esquematizada do Mapa Estratégico da organização, conforme apresentado abaixo:



Mapa da Estratégia

7. DESDOBRANDO NOSSA ESTRATÉGIA

Importante passo na formulação estratégica de uma organização é o estabelecimento de indicadores estratégicos que permitam a aferição do desempenho corporativo, na execução da estratégia definida pela Alta Gestão em conjunto com o corpo funcional. Além disso, ao estabelecer metas e tetos para os indicadores estratégicos da empresa é feito um alinhamento organizacional, direcionando os esforços dos colaboradores de todos os níveis em prol de objetivos definidos.

Após definição da estratégia corporativa do Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco Governador Miguel Arraes para o período em análise (2019 a 2023), demonstrada em tópico anterior deste documento, será apresentado o desdobramento da mesma de forma a permitir o monitoramento dos resultados que serão alcançados. Para isso, durante a construção do Plano Estratégico do LAFEPE, foram estabelecidos alguns indicadores estratégicos; esta etapa foi realizada no final deste ano, de forma que os indicadores ainda poderão ser revisados.

A seguir, segue lista desses indicadores, relacionando-os com os objetivos estratégicos que impactarão diretamente:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
Resultados	Produzir medicamentos que atendam às políticas públicas de saúde	% de medicamentos em relação a RENAME
		Nº de projetos apresentados à Diretoria Colegiada
		% de produção em relação à demanda
		% de atendimento do cuidado farmacêutico
		Nº de retorno do cliente à farmácia para cuidado farmacêutico dentro do mesmo mês
		% de faturamento por meio do cartão
		Nº de vendas de óculos frente ao mesmo período do ano anterior

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
		% de pessoas atendidas pelas parcerias oftalmológicas % de faturamento das farmácias e secretarias de saúde em relação ao faturamento do Ministério da Saúde Nº de formulações finalizadas para registro
Pessoas e Recursos	Aperfeiçoar a política de gestão de pessoas	Quantidade de treinamentos realizados
		% de pessoas treinadas por setor
		% de satisfação dos colaboradores
	Garantir a infraestrutura adequada	Nº de avaliações de manutenção realizadas
		Nº de paradas de máquinas por defeito
		% de paradas não programadas de máquinas
		Nº de monitoramentos realizados
	Aprimorar a tecnologia de informação e comunicação (TIC)	% de acesso ao sistema Protheus
		% de computador por usuário
	Desenvolver a governança corporativa, compliance e accountability	Nº de projetos submetidos para captação de recursos
% de causas ganhas		
		Nº de fornecedores qualificados para prestação de serviços e fornecimento de insumos Tempo médio para elaboração de contratos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
Processos internos	Estrutura os processos internos e de gestão estratégica	Tempo médio para realização de contratações Nº de licitações realizadas sem aderir ao PE integrado

Dado que é algo novo, estabelecido no final de 2018, não há histórico disponível de cada um deles, nem de suas premissas, de forma que, como uma medida conservadora, o LAFEPE optou por não monitorar os mesmos em seu Plano de Negócios e em sua Estratégia de Longo Prazo, nesta primeira versão. Durante o ano de 2019, esses indicadores serão apurados, acompanhados e analisados, buscando identificar a aderência desses à mensuração do desempenho do LAFEPE. Em tópico a seguir, serão listados os indicadores eleitos como prioritários para monitoramento neste documento e suas respectivas metas e seus tetos.

7.1. Indicadores Estratégicos Prioritários

Para monitoramento no Plano de Negócios 2019 e na Estratégia de Longo Prazo 2019-2023, o LAFEPE realizou a escolha e a priorização de alguns indicadores estratégicos. Esta priorização considerou os aspectos identificados no diagnóstico organizacional realizado, nas análises de cenário, PEST e dos stakeholders; o foco é minimizar os possíveis riscos do negócio, otimizar as forças organizacionais, aproveitar as oportunidades e trabalhar com as fraquezas identificadas.

Assim, os três indicadores estratégicos abaixo elencados permitem acompanhamento de forma corporativa do desempenho do LAFEPE. São eles:

a) Receitabruta

O que mede?	Valor bruto faturado de todos os produtos fornecidos pelo Laboratório, contemplando medicamentos e produtos da linha ótica.
Fórmula de cálculo	Valor absoluto apurado no mês.
Periodicidade	Mensal
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade	R\$/mês
Diretoria Responsável	Diretoria Comercial

b) EBITDA

O que mede?	Potencial de geração de caixa, por meio do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.
Fórmula de cálculo	Lucro líquido do exercício mais a depreciação/amortização/exaustão, as despesas financeiras líquidas e o IRPJ/CSLL.
Periodicidade	Anual
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade	R\$/ano
Diretoria Responsável	Diretoria Presidência

c) Despesas Operacionais

O que mede?	Total das despesas administrativas e de vendas.
Fórmula de cálculo	Valor absoluto apurado no mês.
Periodicidade	Mensal
Polaridade	Quanto menor, melhor
Unidade	R\$/mês
Diretoria Responsável	Diretoria Administrativa e Financeira

7.2. Metas e Tetos dos Indicadores Estratégicos Prioritários 2019-2023

Após definidos os indicadores que serão monitorados no Plano de Negócios 2019 e da Estratégia de Longo Prazo 2019-2023, foram definidos os tetos e as metas para cada um deles. Vale destacar que para isso foi analisado o histórico dos resultados dos últimos 5 anos do LAFEPE, as perspectivas econômicas nacionais e do setor e outros aspectos relevantes. Em tabela abaixo, seguem os valores definidos e validados pela Diretoria Colegiada:

INDICADOR ESTRATÉGICO	2019	2020	2021	2022	2023
Receita bruta	R\$ 298,0 Mi	R\$ 348,6 Mi	R\$ 357,3 Mi	R\$ 368,1 Mi	R\$ 379.1 Mi
EBITDA	R\$ 13,6 Mi	R\$ 13,9 Mi	R\$ 14,3 Mi	R\$ 14,7 Mi	R\$ 15,2 Mi
Despesas operacionais	R\$ 40,8 Mi	R\$ 44,9 Mi	R\$ 49,4 Mi	R\$ 54,3 Mi	R\$ 59,8 Mi

É válido ressaltar que os valores acima apresentados serão revisados e atualizados a cada ano, conforme orientado no § 1º do art. 23 da Lei Federal nº 13.303/2016. Essa atitude contribui com aperfeiçoamento contínuo da gestão estratégica do LAFEPE, fortalecendo assim a cultura de planejamento e gestão por resultados na organização.

8. PLANO DE NEGÓCIOS 2019 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Definidas as metas e os tetos dos nossos principais indicadores estratégicos a serem monitorados, foram elencadas as ações estratégicas que serão iniciadas no decorrer do primeiro ano, a fim de alcançar o que foi estabelecido para o horizonte 2019 e aproximar o LAFEPE dos resultados esperados para 2023.

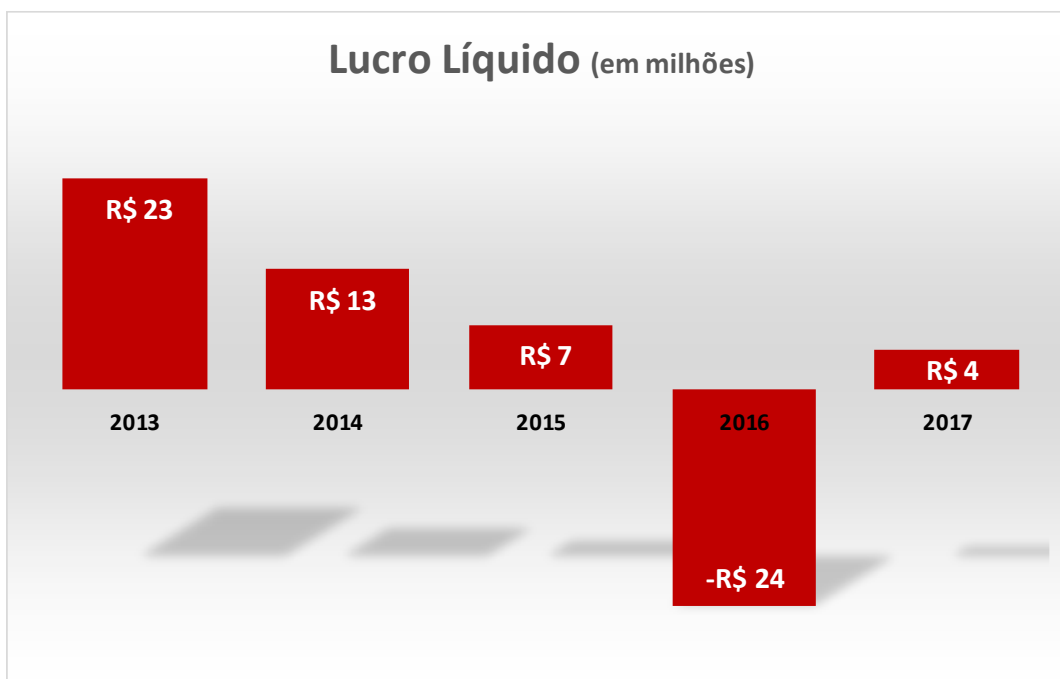
A seguir, serão apresentadas as iniciativas que foram validadas com a Alta Gestão do LAFEPE, indicando o objetivo estratégico diretamente impactado. Destaca-se que os indicadores definidos como prioritários no tópico anterior são corporativos e podem sofrer impactos diretos e indiretos de todas as ações a serem realizadas:

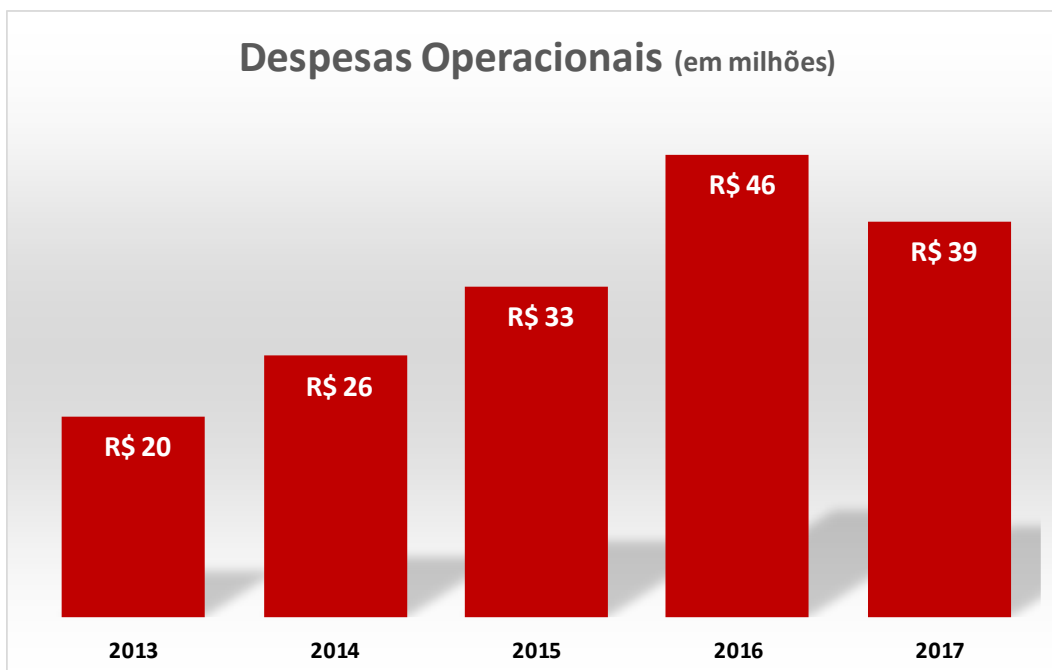
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DIRETORIA RESPONSÁVEL
Ampliar o portfólio de produtos e serviços	Ampliar parcerias para atendimento oftalmológico.	Diretoria Comercial
	Captar novos clientes.	Diretoria Comercial
	Desenvolver formulações cosméticas no LAFEPE.	Diretoria Técnica Industrial
	Implantar o serviço de cuidado farmacêutico.	Diretoria Comercial
	Implantar pagamento por meio de cartão.	Diretoria Comercial
Produzir medicamentos que atendam às políticas públicas de saúde	Ampliar o elenco de medicamentos básicos.	DC
	Aumentar a produção anual de medicamentos no LAFEPE.	Diretoria Técnica Industrial
	Identificar oportunidades de produção de novos produtos.	Diretoria Técnica Industrial
Estruturar os processos internos e de gestão estratégica	Desenvolver e qualificar fornecedores para prestação de serviços e fornecimento de insumos.	Diretoria Presidência
	Aderir ao PE integrado ou Licitações-e (Banco do Brasil) para compras diretas.	Diretoria Presidência/Diretoria Administrativa e Financeira
	Aperfeiçoar a gestão contratual.	Diretoria Presidência/Diretoria Administrativa e Financeira

	Implantar fluxo interno de contratações.	Diretoria Presidência/Diretoria Administrativa e Financeira
	Implantar planejamento das contratações.	Diretoria Presidência/Diretoria Administrativa e Financeira
Desenvolver a governança corporativa, compliance e accountability	Elaborar banco de projetos de captação de recursos.	Diretoria Técnica Industrial
	Avaliar a qualidade técnica dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios terceirizados.	Diretoria Presidência
Aperfeiçoar a política de gestão de pessoas	Ampliar e qualificar a equipe técnica de manutenção dos equipamentos.	Diretoria Administrativa e Financeira
	Aplicar a instrução normativa em sua integridade.	Diretoria Administrativa e Financeira
	Desenvolver uma política de valorização e integração dos colaboradores.	Diretoria Administrativa e Financeira
Garantir infraestrutura física adequada	Dar andamento ao plano de manutenção predial.	Diretoria Administrativa e Financeira
	Desenvolver um diagnóstico de todos os equipamentos para facilitar as decisões do planejamento industrial.	Diretoria Administrativa e Financeira
	Desenvolver um planejamento de manutenção preventiva.	Diretoria Administrativa e Financeira
	Elaborar e implementar o projeto de instalação de geradores e nobreaks.	Diretoria Administrativa e Financeira
Aprimorar a tecnologia de informação e comunicação (TIC)	Mapear e tratar as inconsistências de dados (legado).	Diretoria Administrativa e Financeira

9. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

9.1. Dados Operacionais e Econômicos

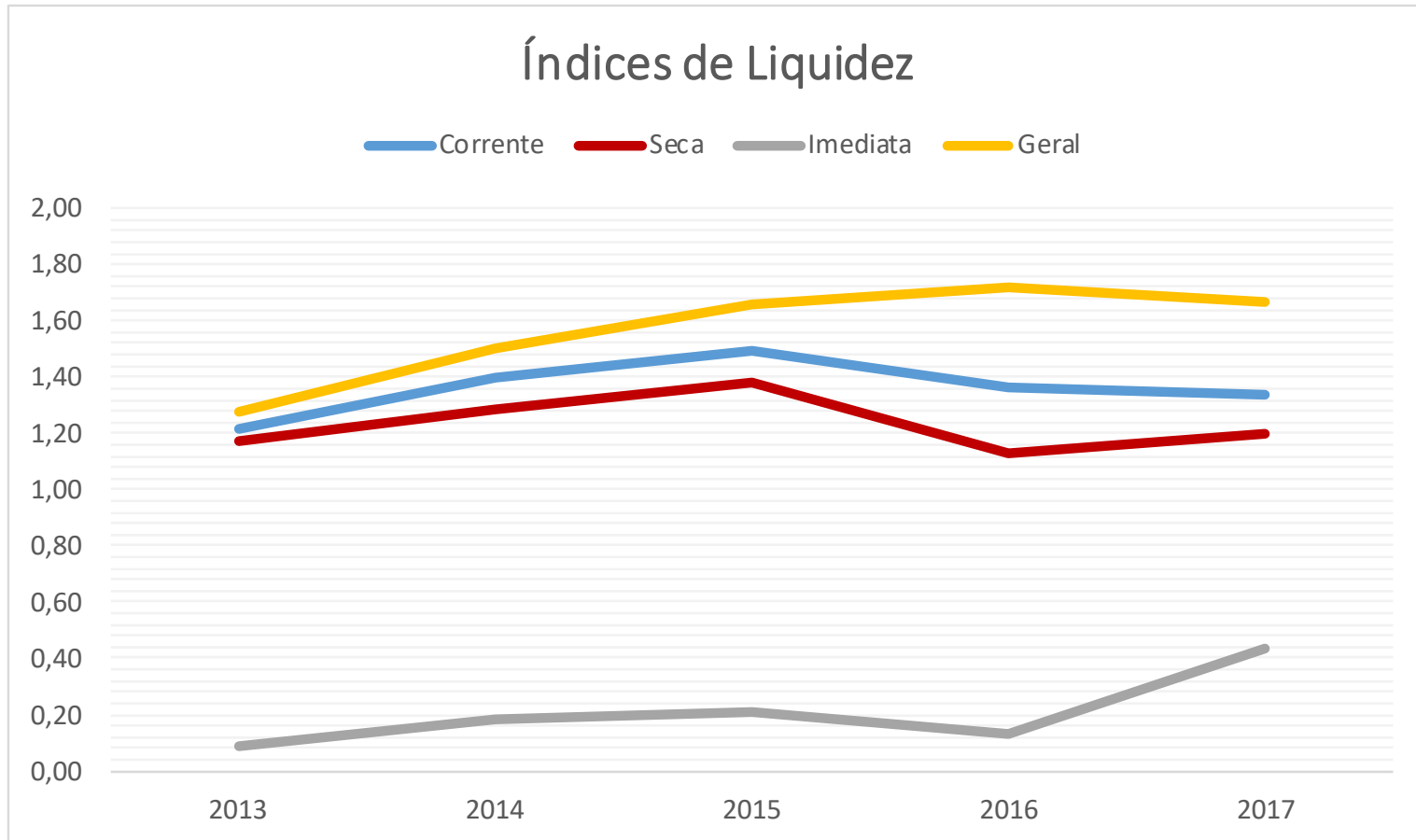


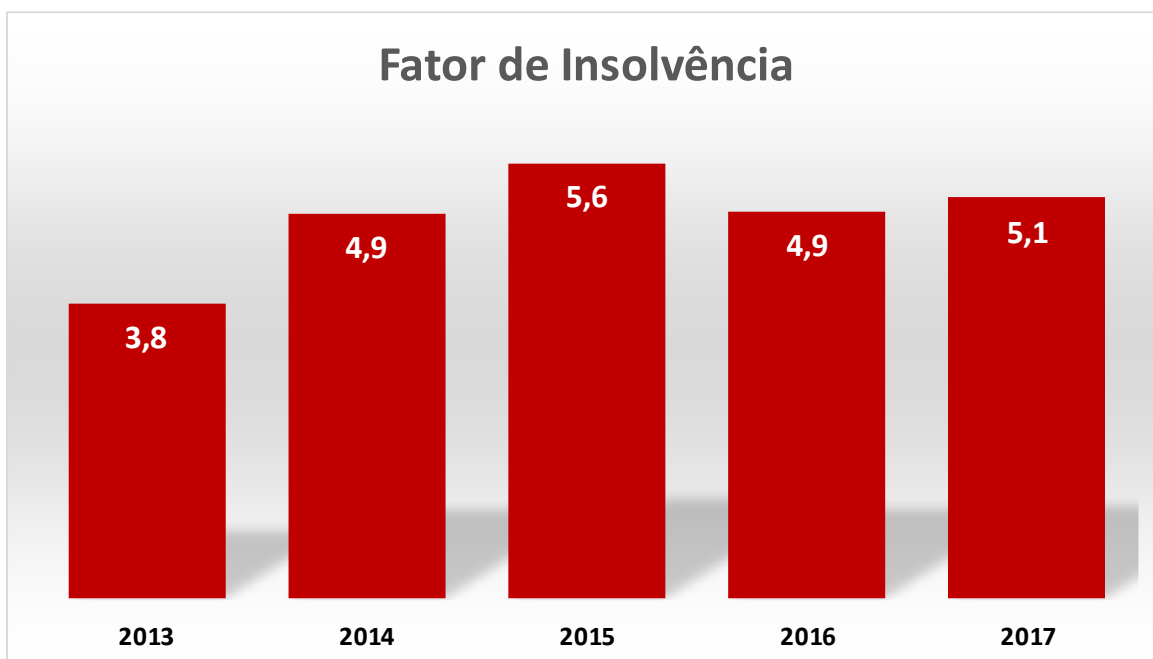


Considerações:

Na análise dos resultados apresentados, é possível visualizar os efeitos sofridos pela crise econômica pela qual o país passou que foi intensificada no biênio 2015-2016. Em 2017, com as diversas iniciativas adotadas pelo LAFEPE, a Companhia voltou a situação de gerar lucro – apesar de ainda estar abaixo da média dos últimos anos.

9.2. Dados de Liquidez



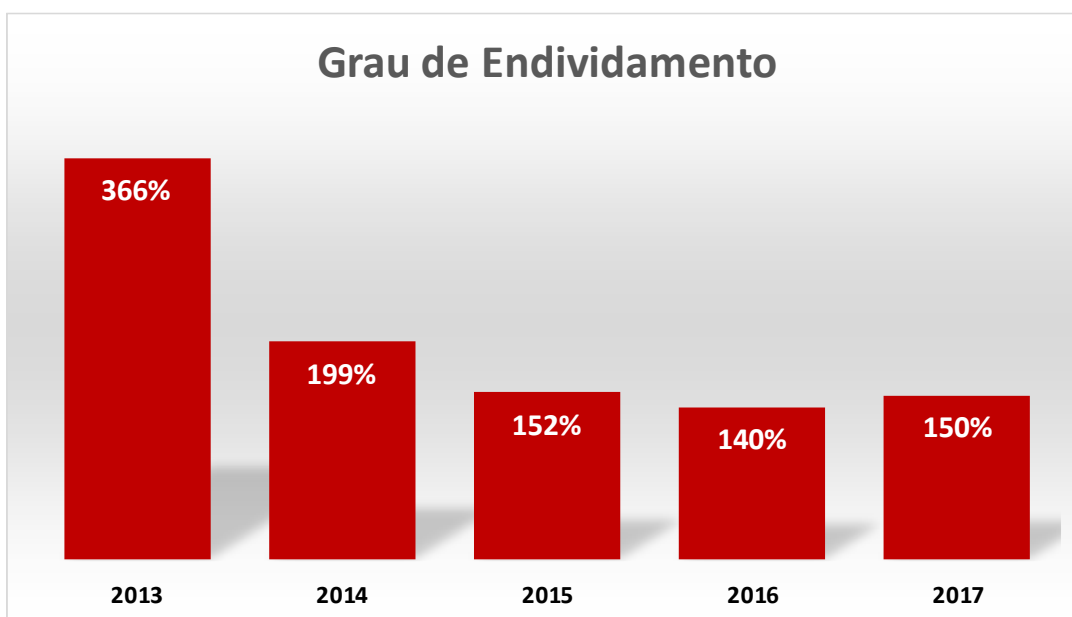
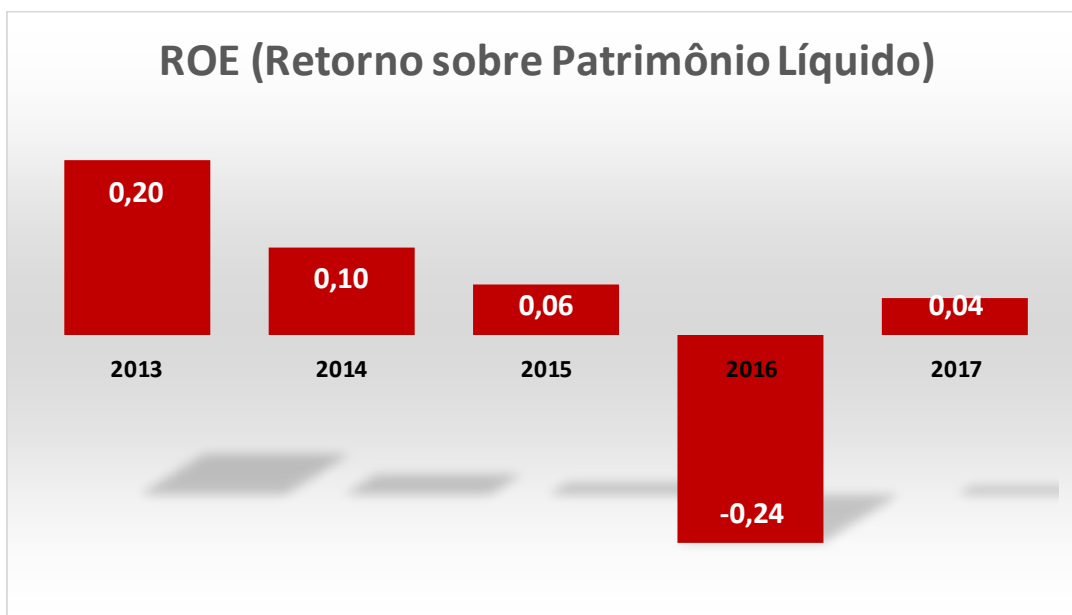


* Metodologia utilizada: termômetro de Kanitz.

Considerações:

Em análise dos índices de liquidez e do fator de insolvência do LAFEPE, na série histórica destacada, é possível perceber que se manteve solvente.

9.3. Dados de Rentabilidade e Endividamento



Considerações:

Analisando o índice de rentabilidade, percebe-se também o efeito da crise vivenciada especialmente no biênio 2015-2016, voltando a gerar retorno sobre seu Patrimônio Líquido em 2017. Quanto à participação do capital de terceiros, mostrou um decréscimo considerável no período em análise (quase 60%).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O LAFEPE – Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco Governador Miguel Arraes, sociedade de economia mista responsável pelas ações relacionadas à assistência farmacêutica e expansão do acesso a medicamentos no Estado de Pernambuco, possui notória credibilidade junto à população, oriunda de uma história de mais de 50 anos pautada em qualidade e inovação dos seus produtos.

É fato que o desenvolvimento do setor de atuação do LAFEPE deve ser embasado em três principais pilares: incentivo à produção local em detrimento à produtos importados, estímulo à inovação e promoção de políticas públicas de acesso a medicamentos. Desse modo, nos últimos anos, grandes avanços foram feitos no LAFEPE, especialmente, com objetivo de eficientizar a produção, incrementar qualidade nos produtos e profissionalizar e dar mais transparência à gestão.

Dando continuidade a essas ações, elaboramos nosso Plano de Negócios para 2019, junto com a Estratégia de Longo Prazo que temos para os próximos cinco anos. Essa nova ferramenta servirá de suporte para decisões relevantes da Alta Gestão e deverá nortear os próximos passos que o LAFEPE irá tomar.

Agradecemos a todos que contribuíram com o êxito da nossa trajetória até o presente e contamos mais uma vez com a colaboração dos nossos funcionários e nossos parceiros para obtermos sucesso na execução do nosso planejamento.

ANEXO – TERMINOLOGIAS E DEFINIÇÕES

TERMO / SIGLA	SIGNIFICADO
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
PDP	Parceria para o desenvolvimento produtivo
Análise PEST	Refere-se a uma análise do ambiente externo da organização, buscando identificar fatores que possam representar ameaças ou oportunidades para a empresa dentro dos aspectos político, econômico, social e tecnológico.
Stakeholder	Ou ainda “partes interessadas”. Este termo designa pessoas ou grupo de pessoas relevantes para a estratégia da organização, pelo seu poder, influência e interesse sobre a mesma.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BSC	Sigla do inglês que pode ser traduzida como indicadores balanceados de desempenho; consiste em uma ferramenta de mensuração de desempenho organizacional por meio da utilização do mapa da estratégia, objetivos e indicadores estratégicos.
SAD	Secretaria de Administração
EBITDA	Do inglês, lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Também conhecido como LAJIDA. É um indicador utilizado para avaliação da realidade financeira e da eficiência da Companhia.