



PLANO DE NEGÓCIOS 2020

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2020 - 2024



GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Saraiva Câmara

SECRETÁRIO DE SAÚDE

André Longo

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO¹

Presidente

Roldão Gomes Torres

Membros

Carlos do Rego Vilar

Jorge Carlos Oliveira Filho

José Ricardo Oliveira Chagas

José Thomaz De Medeiros Correia

Marco André Dubeux Lopes Barros

Francisco de Assis de Oliveira

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

Sérgio Luiz de Noronha

¹Vigência do Conselho de Administração: 30.04.2019 a 30.04.2021

APRESENTAÇÃO

Este documento consolida nossa estratégia de longo prazo para o período 2020-2024 e o plano de negócios para o exercício 2020, apresentando as principais diretrizes para alcançarmos os resultados esperados e atendendo ao que determina o artigo 23, §1º da Lei 13.303/2016.

Na elaboração deste instrumento de gestão, foram utilizadas ferramentas específicas de planejamento estratégico capazes de viabilizar estudos dos ambientes internos e externos da organização, bem como avaliação das diversas conjunturas (tecnológica, social, política, regulatória e econômica), contemplando análises de cenários, alinhados às expectativas para os próximos anos.

O documento foi elaborado de forma participativa com toda a equipe do LAFEPE, bem como foi aprovado e validado pela Diretoria Colegiada, e, basicamente, apresentará: a identidade organizacional, análise de cenários, o planejamento estratégico; a estratégia corporativa e o desdobramento da estratégia, e o plano de negócio.

Esperamos que você aproveite a leitura deste documento, que representa um compromisso do LAFEPE com todas partes interessadas em busca de consolidar e reforçar a posição da Companhia como um importante elo entre o estado brasileiro e a população atendida nos programas de saúde.

Destacamos que, dada à essência do conteúdo deste documento, 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

Durante o ano de 2019, mesmo diante de turbulências político-econômicas no âmbito nacional, conseguimos alcançar um resultado positivo, com previsão de elevação das receitas líquidas e um crescimento considerável no lucro.

Sabemos que não foi fácil chegar até aqui e que os desafios para os próximos anos tendem a crescer cada vez mais. Por isso, com foco na melhoria contínua de nossos produtos e serviços, entendemos que é fundamental a checagem constante sobre o que foi elaborado no nosso planejamento, realizando análises e estudos.

Diante disso, e comprometidos com a transparência da nossa gestão, apresentamos de forma integrada a Estratégia de Longo Prazo, com as atualizações para o período de 2020 a 2024 e o Plano de Negócios para o exercício de 2020 que irão servir para traçar nossas metas e ações a serem alcançadas.

Foram muito bons os resultados obtidos até o presente momento e entendemos que um aspecto primordial para seu alcance foi o compromisso permanente de todos que fazem o LAFEPE. Porém, acreditamos no potencial da nossa Companhia e na capacidade de gerar cada vez mais valor para a população pernambucana.

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	9
3. ANÁLISE DE CENÁRIOS	10
3.1. Principais Desafios	10
3.2. Análise PEST	12
3.3. Matriz de Stakeholders	13
4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFORMIDADE	15
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2023	17
6. ESTRATÉGIA CORPORATIVA	18
6.1. Mapa Estratégico 2019-2023	19
7. DESDOBRANDO NOSSA ESTRATÉGIA	20
7.1. Indicadores Estratégicos Prioritários	21
7.2. Metas e Tetos dos Indicadores Estratégicos Prioritários 2020-2024	22
8. PLANO DE NEGÓCIOS 2020 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	23
9. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	25
9.1. Dados Operacionais e Econômicos	25
9.2. Dados de Liquidez	27
9.3. Dados de Rentabilidade e Endividamento	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
ANEXO – TERMINOLOGIAS E DEFINIÇÕES	30

1. SOBRE O LAFEPE

Criado em 1965, com autorização legislativa pelo Decreto Estadual nº 1.180/1966, é uma sociedade de economia mista, que tem autonomia administrativa e financeira, com sede administrativa e parque fabril localizado no largo de dois irmãos, nº 1117, no município de Recife-PE.

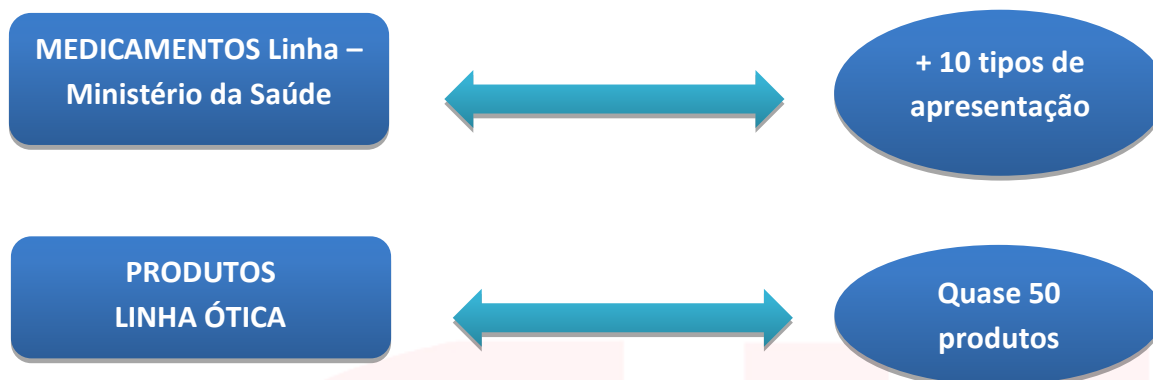
Dispõe de 25 farmácias espalhadas por todas as regiões do Estado de Pernambuco, atendendo a 18 municípios, distribuídas estrategicamente nas regiões: Zona da Mata, Agreste, Sertão e Região Metropolitana do Recife. Além de ter uma atuação nacional, por meio do Ministério da Saúde, para atender demandas do Sistema Único de Saúde - SUS.

É, hoje, um dos três maiores laboratórios públicos do Brasil e foi o primeiro laboratório oficial do país a fabricar o antirretroviral Zidovudina e é o único, no mundo, a produzir o medicamento utilizado no tratamento do Mal de Chagas – o Benznidazol, inclusive na forma pediátrica.

Com área construída de quase 26 mil m², é o único laboratório público oficial a ter concluído e internalizado as parcerias para desenvolvimento produtivo – PDP's dos seguintes medicamentos: clozapina comprimidos simples, olanzapina comprimidos revestidos e hemifumarato de quetiapina comprimidos revestidos.



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 2019, o LAFEPE recebeu inspeção das agências local e nacional de vigilância sanitária, APEVISA e ANVISA. Nessa oportunidade as áreas de armazenamento, controle de qualidade, pesquisa & desenvolvimento e produção foram inspecionadas, assim como o sistema de gestão de qualidade foi desafiado, com vistas a evidenciar o cumprimento das boas práticas de fabricação - BPF de medicamentos. O resultado da inspeção foi exitoso, sendo mantida a certificação BPF para a área de sólidos orais não estéreis, com validade até junho de 2020, sendo possível a revalidação automática até 2022.

Em junho de 2019, o LAFEPE realizou solenidade para entrega dos certificados do curso de Cuidados Farmacêutico no SUS, promovido pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF). Foi um momento de muita emoção para todos os envolvidos e o conselheiro federal de farmácia, Bráulio César, expressou alegria em seus olhos. “Estou muito emocionado! O LAFEPE de forma pioneira e inovadora vai levar os serviços e cuidados farmacêuticos à população pernambucana que tanto precisa. Quero parabenizar toda gestão por essa coragem de vislumbrar um novo rumo para o LAFEPE e fico feliz em poder contribuir com isso”.



A certificação teve o período de um ano, somando um total de 360 horas, e as farmácias LAFEPE precisam de uma adequação física para oferecer, gratuitamente, à população esse serviço, através de um profissional capacitado presente em cada unidade. Todavia, há necessidade de autorização da ANVISA para estruturarmos nossas instalações e estamos no aguardo para em breve conseguir fornecer esse serviço.



Na 16ª edição do tradicional prêmio Marcas que Eu Gosto, que é realizado pela Folha de Pernambuco e reconhece as marcas que dispõem de maior confiança entre os pernambucanos, o LAFEPE alcançou o 2º lugar na categoria óticas.

2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

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



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.



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



- Valorização dos colaboradores;
- Melhoria contínua;
- Ética, respeito e confiança;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Gestão transparente e participativa;
- Foco em resultados

ANÁLISE DE CENÁRIOS

Serão apresentadas análises realizadas sobre o cenário no qual o LAFEPE está inserido, com o objetivo de contemplar fatores internos e externos à instituição 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 2020) e para o longo prazo (com a Estratégia 2020-2024).

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 instituição.

2.1. 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.

O aparato regulatório aplicável, ao segmento de atuação do LAFEPE, 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 301/2019, que especifica as 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.

Em 2019, o LAFEPE recebeu inspeção das agências local e nacional de vigilância sanitária, APEVISA e ANVISA. Nessa oportunidade as áreas de armazenamento, controle de qualidade, pesquisa & desenvolvimento e produção foram inspecionadas, assim como o sistema de gestão de qualidade foi desafiado, com vistas a evidenciar o cumprimento das BPF de medicamentos. O resultado da inspeção foi exitoso, sendo mantida a certificação para a área de sólidos orais não estéreis, com validade até junho de 2020, sendo possível a revalidação automática até 2022.

Um desafio que vem sendo parte da realidade do LAFEPE, nos últimos anos, é a realização de PDPs em busca de otimizar a produção de medicamentos, com grande tecnologia. Durante o exercício de 2019, não foram aprovadas novas PDP's. Todavia, teve início a internalização da produção de clozapina, hemifumarato de quetiapina, olanzapina e tenofovir, reduzindo os custos do LAFEPE, em média, de 90% para 30% em relação ao valor da venda. Isto porque, os custos antes decorrentes dos produtos terceirizados, após a internalização, passaram a ser custos da indústria (produção própria) com redução média de 70%.

Internamente os impactos dessas parcerias são de grande relevância no avanço da reestruturação física e na aquisição de novos equipamentos, em tecnologias de ponta com o incremento de pesquisa e desenvolvimento, bem como treinamento de pessoal. Além de contribuir para um expressivo resultado financeiro, consolidando assim as condições adequadas para os investimentos que se fazem necessários para o laboratório continuar atendendo as exigências contratuais das PDP's em andamento.

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 pesquisa e desenvolvimento, 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.

Cumprir destacar que, o principal desafio do LAFEPE é a sua dependência direta de receita pelos recursos do governo federal, através do Ministério da Saúde, que representa mais de 99% das vendas no laboratório. Desse modo, todas as vezes que ocorrer alguma redução de recursos federais, por diversos motivos, para compra de medicamentos, as receitas do Laboratório irão despencar no exercício. Este fato torna a empresa vulnerável às oscilações das compras governamentais do governo federal.

No final de 2019, um novo desafio foi aceito pelo LAFEPE, quando este laboratório firmou um convênio com o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – HCFMUSP, visando a distribuição, para o setor público e privado, do radiofármaco ¹⁸F-FDG, produzido por meio do projeto ciclotron no Instituto de Radiologia - InRad-HCFMUSP.

Os desafios são grandes, mas o LAFEPE sinalizar para os próximos anos um incremento no aumento da



produção interna. Isso com o reconhecimento pelo próprio Ministério da Saúde da qualidade na prestação dos serviços e produtos do Laboratório, o que solidifica a razão de ser deste equipamento: o bem servir à população, através das políticas de saúde pública.

2.2. Análise PEST

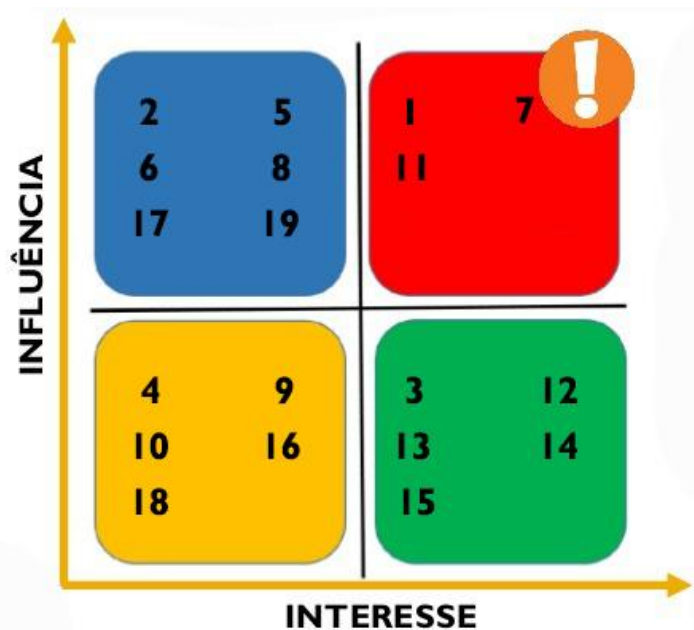


2.3. Matriz de Stakeholders

Através dos *stakeholders* é possível mapear a ligação entre o grau, Poder e Interesse das Partes Interessadas (PI). As partes interessadas do LAFEPE por meio da análise realizada na matriz foram as seguintes:

1. Governo do Estado de Pernambuco;	2. Sindicatos 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 privado;
13. Clientes;	14. Outros laboratórios;
15. Consumidores;	16. Instituições de Ensino;
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:



3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFORMIDADE

A estrutura de governança corporativa do LAFEPE é composta pela Assembléia Geral, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, sendo esta última formada por 5 diretores. O LAFEPE mantém ainda, em caráter permanente, um Conselho Fiscal.

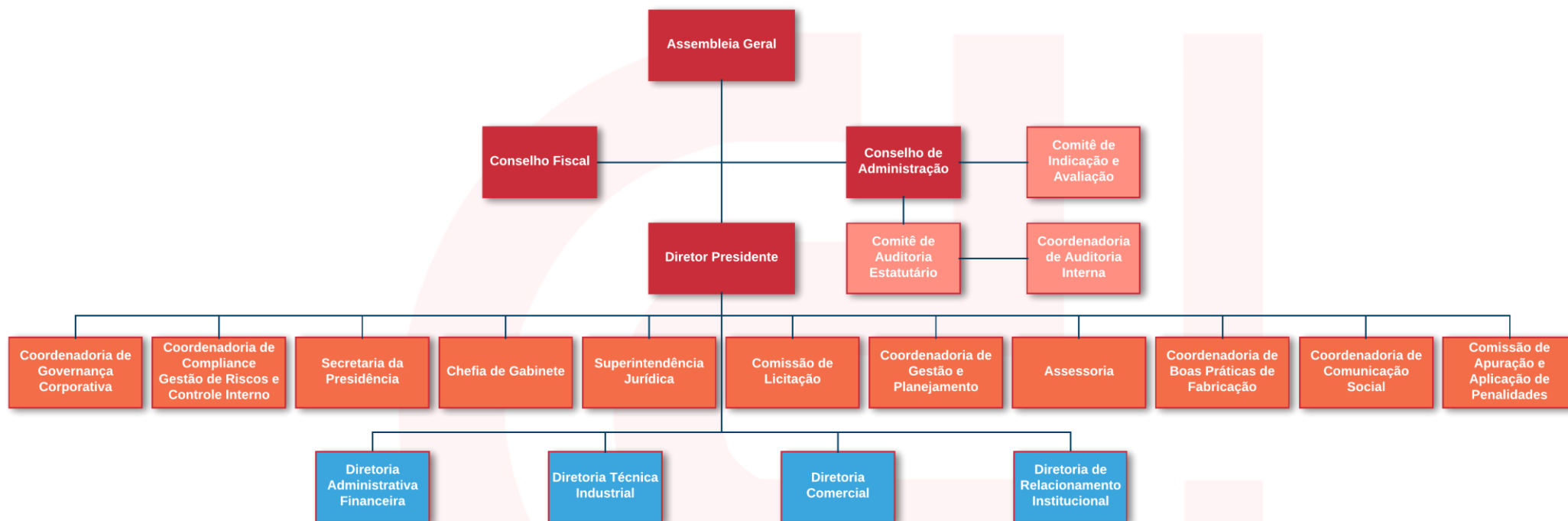
Os principais órgãos da Administração são o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. Seus membros devem ser brasileiros, dotados de notórios conhecimentos - inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa e de sustentabilidade - experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo, conforme estabelecido no artigo 12 do Estatuto do LAFEPE.

O Conselho de Administração, mais alto órgão de governança da empresa, desempenha atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras, como aprovar políticas, estratégias e planos corporativos. O Conselho manifesta-se sobre as demonstrações financeiras, a respeito do relatório da administração e sobre o relatório de sustentabilidade anualmente e é composto por sete membros, que devem ser eleitos, entre os acionistas, na Assembléia Geral Ordinária para um mandato, unificado, de dois anos, permitida a reeleição. Os atuais membros do Conselho, eleitos em 2019, exercerão o mandato até 2021.

A Diretoria Executiva, responsável por cumprir o Estatuto Social, a deliberação da Assembléia Geral de acionistas, do Conselho de Administração e da própria Diretoria Executiva, é composta pelo Presidente e mais 4 diretores. Os membros da Diretoria Executiva têm mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição.

O Conselho Fiscal, órgão permanente previsto no estatuto que assegura a fiscalização sobre a gestão da organização e se reúne, no mínimo, trimestralmente para apreciação das contas da companhia. Os membros do Conselho Fiscal têm mandato de dois anos, sendo permitida a reeleição. Os atuais membros, eleitos em 2018, exercerão o mandato até 2020.

O LAFEPE mantém atualizada sua estrutura formal de governança, em conformidade com as boas práticas de mercado e busca cumprir a legislação vigente, atendendo ao exigido na Lei nº 6.404/1976, denominada Lei das Sociedades Anônimas, e na Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais.



Organograma (macro) – Estrutura 2019

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 - 2023

Segundo Mintzberg (2006, p. 96), o sistema de planejamento começa com o Planejamento Estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em ‘programas’, isto é, em projetos específicos.

Entendendo a importância do planejamento estratégico, o LAFEPE em parceria com a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado, por meio da iniciativa “Todos por Pernambuco”, elaborou seu planejamento estratégico com horizonte para 2023. A construção deste documento contou com 12 etapas de execução contemplando desde ferramentas necessárias para a elaboração do plano até mecanismos para monitorá-lo e avaliá-lo posteriormente.

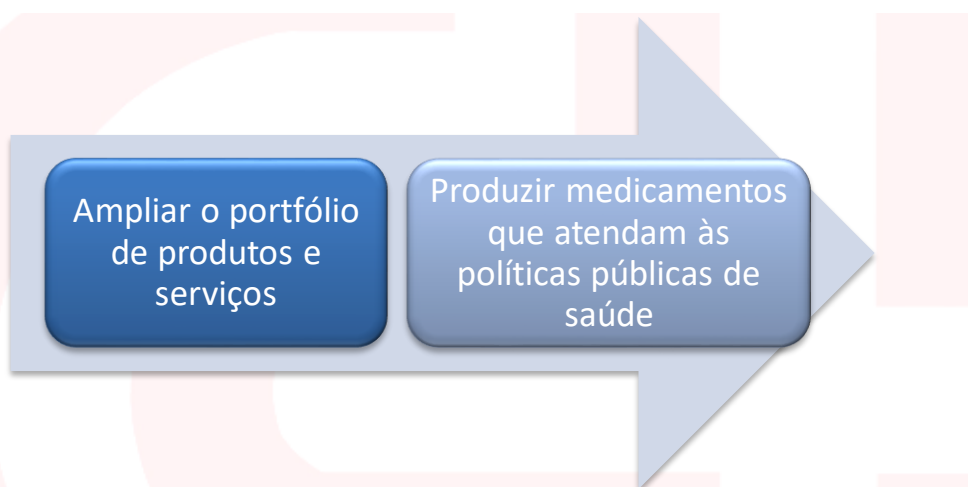


5. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Como visão foi estabelecido, até o ano de 2023, que o LAFEPE incorporará medicamentos, tecnologias, produtos e serviços ao seu portfólio, com ampliação da produção e internalização de novos medicamentos. A partir disso, manteve-se o estabelecimento dos 10 objetivos estratégicos.

A metodologia utilizada para tal decisão e análise foi a BSC, sendo organizado por meio de Mapa Estratégico, com a seguinte sequência estabelecida por concepção de:

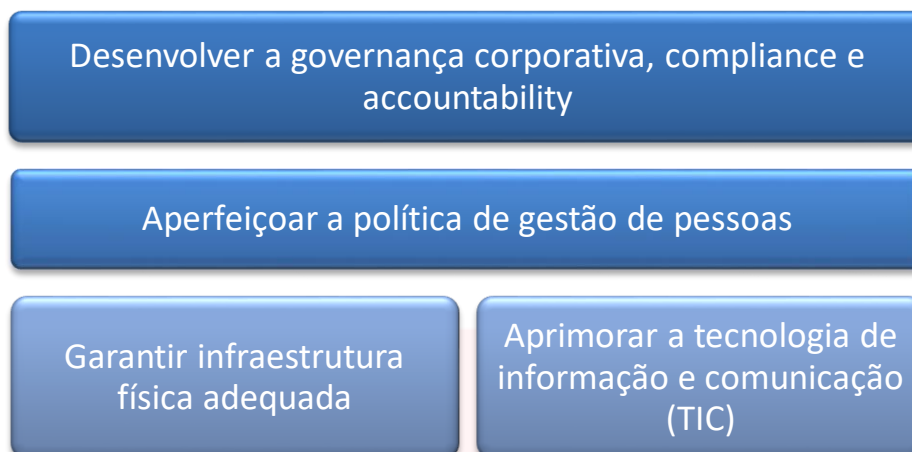
- Resultados:



- Processos Internos:



- Pessoas e Recursos:



5.1. 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 nos outros. A hierarquia entre esses objetivos foi esquematizada do Mapa Estratégico da organização, conforme apresentado abaixo:



6. DESDOBRANDO NOSSA ESTRATÉGIA

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, é um importante passo na formulação estratégica de uma organização. 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.

Importante destacar que, os indicadores do planejamento estratégico do LAFEPE sempre poderão ser revisados e melhorados de acordo com as necessidades e realidade da empresa, como ocorreu no ano de 2019, por exemplo.

Entretanto, caso isso ocorra, deve ser levado em consideração o mapa estratégico, fazendo os ajustes necessários e relocando/alinhando na tabela os indicadores estratégicos de acordo com os seus objetos estratégicos.

As metas e objetivos utilizados como indicadores prioritários, estarão relacionadas no item a seguir.

Lista dos indicadores estratégicos:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
Resultados	Produzir medicamentos que atendam às políticas públicas de saúde	Nº de projetos apresentados à Diretoria Colegiada
		% de produção em relação à demanda
	Ampliar o portfólio de produtos e Serviços	Nº de vendas de óculos frentes ao mesmo período do ano anterior
		% de pessoas atendidas pelas parcerias oftalmológicas
Processos internos	Estrutura os processos internos e de gestão estratégica	% de faturamento das farmácias e secretarias de saúde em relação ao faturamento do Ministério da Saúde
		Nº de fornecedores qualificados para prestação de serviços e fornecimento de insumos
		Tempo médio para elaboração de contratos
		Tempo médio para realização de contratações
	Nº de licitações realizadas sem aderir ao PE integrado	
Ampliar e modernizar o parque industrial	Contratar consultoria externa para especificação e dimensionamento dos equipamentos e máquinas (da indústria)	

		Concluir a implantação da expansão do parque fabril
	Implantar novas tecnologias de Produção	Acompanhar e monitorar as PDPs
	Aperfeiçoar a política de comunicação e integração	Desenvolver campanhas de conscientização dentro da empresa (ex.: consumo de papel de impressora, luz etc)
		Desenvolver outros mecanismos de divulgação/ comunicação interna
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
	Aprimorar a tecnologia de informação e comunicação (TIC)	% de acesso ao sistema Protheus
		% de computador por usuário
Desenvolver a governança corporativa, <i>compliance</i> e <i>accountability</i>	Nº de projetos submetidos para captação de recursos	
	% de causas ganhas	

6.1. Indicadores Estratégicos Prioritários

Com o intuito de atingir uma performance maior, facilitar tomada de decisões, diminuir possíveis riscos, analisar forças, fraquezas e oportunidades, o LAFEPE priorizou alguns indicadores para análises como PEST e dos *stakeholders*. Desse modo, a divisão ficou da seguinte maneira:

a) Receita bruta

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

6.2. Metas e Tetos dos Indicadores Estratégicos Prioritários 2020-2024

Posteriormente a análise do histórico dos últimos cinco anos, foram definidos as metas e os tetos que serão monitorados no Plano de Negócios 2020 e da Estratégia de Longo Prazo 2020-2024, para mensurar se estão sendo alcançadas, bem como saber se o rendimento da empresa está aumentando ou diminuindo. Os valores determinados e validos pela diretoria colegiada foram:

INDICADOR ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
Receita bruta	R\$ 348,6 Mi	R\$ 453,7 Mi	R\$ 467,3 Mi	R\$ 481,3 Mi	R\$ 495,7 Mi
EBITDA	R\$ 20,2 Mi	R\$ 40,4 Mi	R\$ 41,6 Mi	R\$ 42,8 Mi	R\$ 44,0 Mi
Despesas operacionais	R\$ 48,7 Mi	R\$ 53,5 Mi	R\$ 58,8 Mi	R\$ 64,6 Mi	R\$ 71,0 Mi

Os valores dos indicadores estratégicos serão revistos e atualizados anualmente, de acordo com no § 1º do art. 23 da Lei Federal nº 13.303/2016.

7. PLANO DE NEGÓCIOS 2020 – 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 ano, a fim de alcançar o que foi estabelecido para o horizonte 2020 e aproximar o LAFEPE dos resultados esperados.

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:

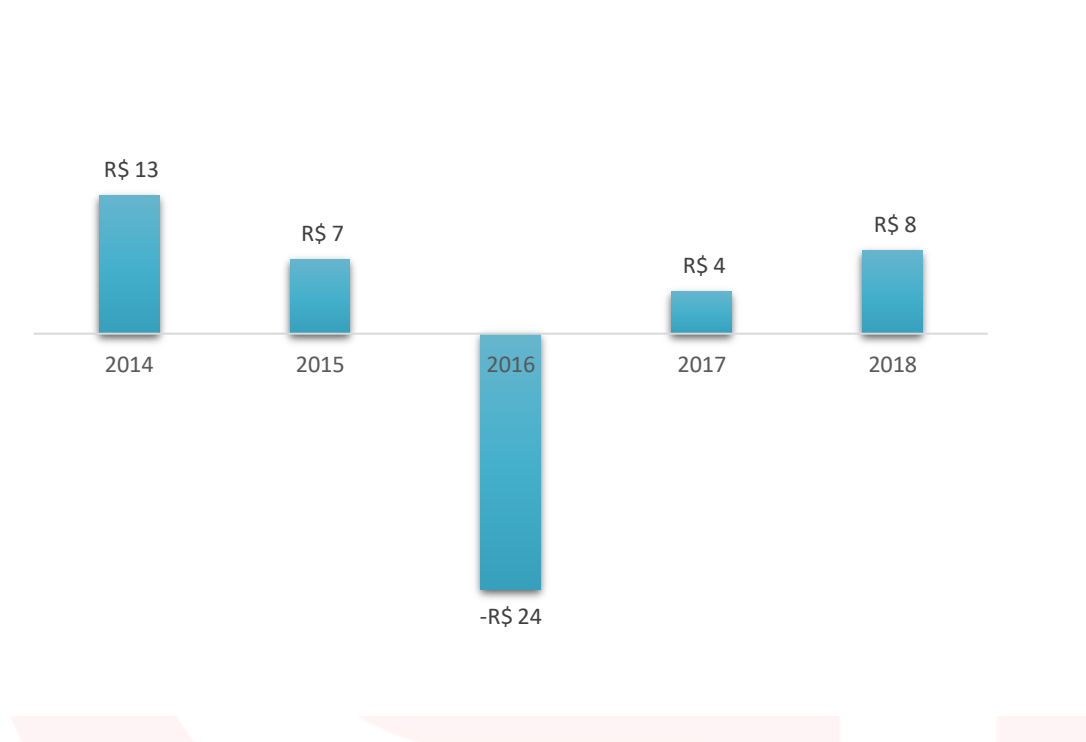
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DIRETORIA RESPONSÁVEL
Ampliar o portfólio de produtos e serviços	Ampliar parcerias para atendimento oftalmológico.	DICOM
	Captar novos clientes.	DICOM
	Desenvolver formulações cosméticas no LAFEPE.	DITEC
Produzir medicamentos que atendam às políticas públicas de saúde	Aumentar a produção anual de medicamentos no LAFEPE.	DITEC
	Identificar oportunidades de produção de novos produtos.	DITEC
Estruturar os processos internos e de gestão estratégica	Desenvolver e qualificar fornecedores para prestação de serviços e fornecimento de insumos.	DPRES
	Aderir ao PE integrado ou Licitações-e (Banco do Brasil) para compras diretas.	DPRES /DIRAF
	Aperfeiçoar a gestão contratual.	DPRES /DIRAF
	Implantar fluxo interno de contratações.	DPRES /DIRAF
	Implantar planejamento das contratações.	DPRES /DIRAF
Desenvolver a governança corporativa, compliance e accountability	Avaliar a qualidade técnica dos serviços jurídicos prestados pelos escritórios terceirizados.	DPRES
Aperfeiçoar a política de gestão de pessoas	Ampliar e qualificar a equipe técnica de manutenção dos equipamentos.	DIRIN
	Aplicar a instrução normativa em sua integridade.	DIRAF
	Desenvolver uma política de valorização e integração dos colaboradores.	DIRAF
	Redução de horas extras na área produtiva	DITEC

Garantir infraestrutura física adequada	Dar andamento ao plano de manutenção predial.	DIRIN
	Desenvolver um diagnóstico de todos os equipamentos para facilitar as decisões do planejamento industrial.	DIRIN
	Desenvolver um planejamento de manutenção preventiva.	DIRIN
	Elaborar e implementar o projeto de instalação de geradores e nobreaks.	DIRIN
Aprimorar a tecnologia de informação e comunicação (TIC)	Mapear e tratar as inconsistências de dados (legado).	DIRAF

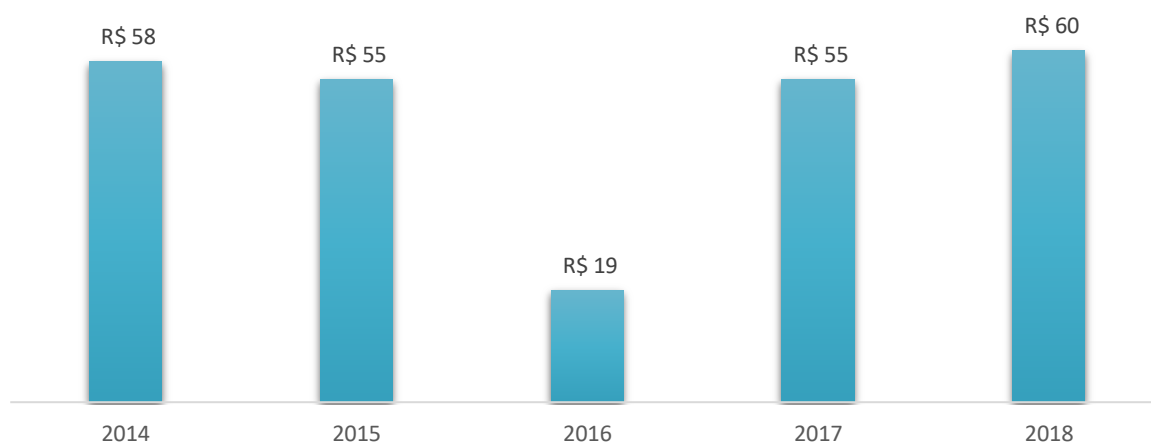
8. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

8.1. Dados Operacionais e Econômicos

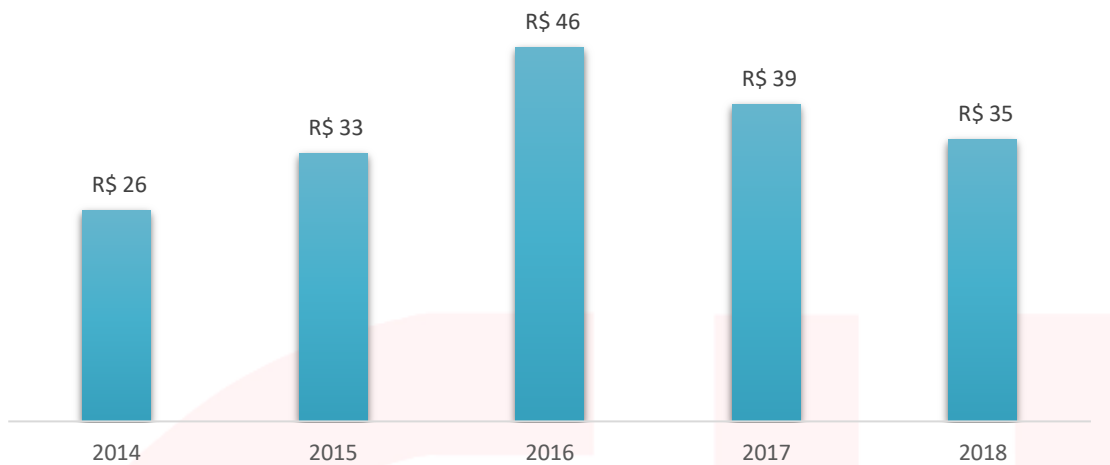
Lucro Líquido (em Milhões)



Valor Adicionado (em Milhões)



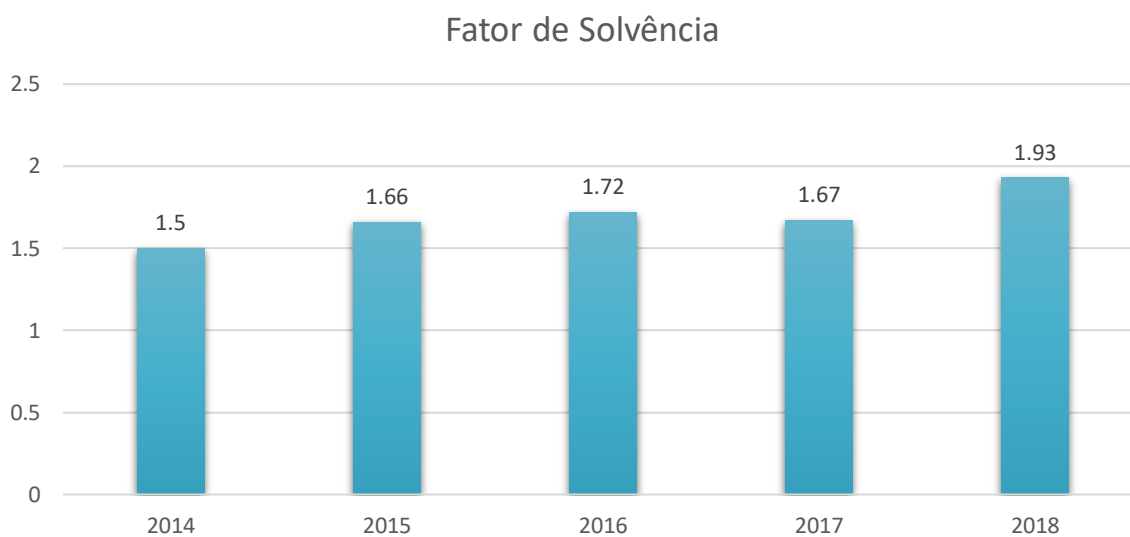
Despesas Operacionais (em Milhões)



Considerações:

Na análise dos resultados apresentados, é possível visualizar a recuperação dos resultados financeiros a partir de 2017. Com as diversas iniciativas adotadas pelo LAFEPE, a Companhia voltou a situação de gerar lucro – com crescimento significativo em 2017 e 2018 e estimativas de crescimento nos próximos anos.

8.2. Dados de Liquidez

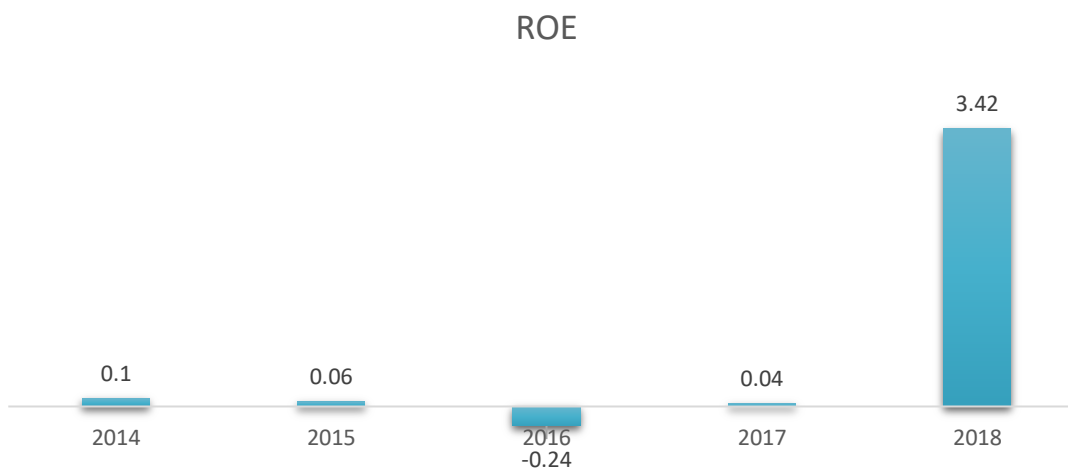


* Metodologia utilizada: termômetro de Kanitz.

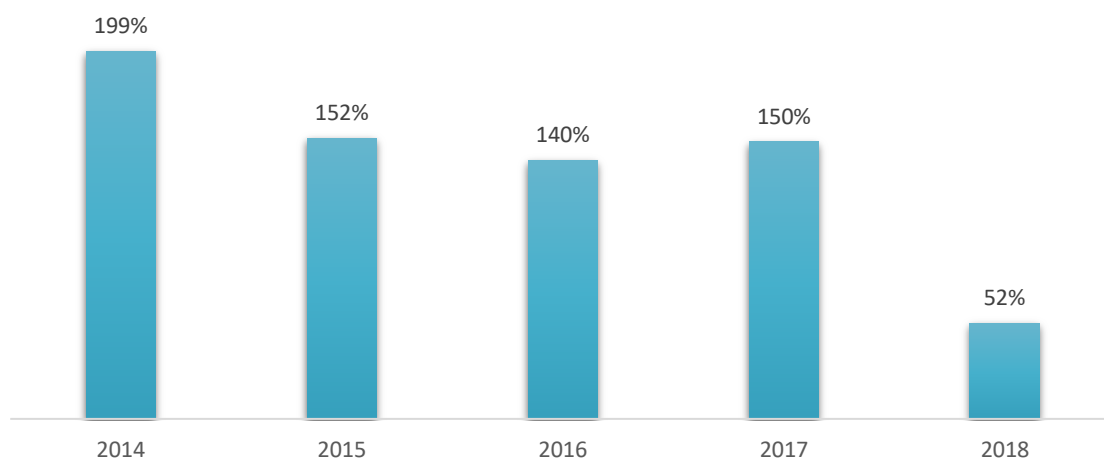
Considerações:

Em análise do índice de fator de Solvência do LAFEPE, na série histórica destacada, é possível perceber o crescimento de 16% do ano de 2018 em relação ao ano de 2017, comprovando assim a capacidade de sustentabilidade financeira da empresa no longo prazo.

8.3. Dados de Rentabilidade e Endividamento



Grau de Individamento



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

Planejar o futuro é um exercício muito desafiador, pois inclui fatores independentes do controle direto da Companhia. No entanto, a realização de um planejamento estratégico bem estruturado é um norteador de nossas ações e permite além do alinhamento, uma atuação proativa frente aos desafios e às oportunidades que estão por vir.

Diante disso, resta claro a importância do presente documento como um instrumento de gestão para que o LAFEPE continue no caminho do crescimento sustentável, atendendo as demandas da população atendida nos programas de saúde pública.

Este documento descreve, de forma sucinta, as principais estratégias alinhadas à visão da Companhia, que norteiam os indicadores e metas dos anos de 2020-2024. É, portanto, um importante instrumento de gestão para que o LAFEPE continue no caminho do crescimento sustentável.

A estratégia está traçada, agora vamos juntos fazer de 2020 um marco de novas oportunidades, para continuar levando serviços de qualidade a todos os pernambucanos.

ANEXO – TERMINOLOGIAS E DEFINIÇÕES

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.
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEVISA	Agência Pernambucana de Vigilância Sanitária
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.
CFF	Conselho Federal de Farmácia
DICOM	Diretoria Comercial
DPRES	Diretor Presidente
DIRAF	Diretoria Administrativa Financeira
DIRIN	Diretoria de Relacionamento Institucional
DITEC	Diretoria Técnica Industrial
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.
PDP	Parceria para o desenvolvimento produtivo
PI	Partes Interessadas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SAD	Secretaria de Administração
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
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.
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação