



PLANO DE NEGÓCIOS 2022

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2022 - 2026



GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Saraiva Câmara

SECRETÁRIO DE SAÚDE

André Longo

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO¹

Presidente : Carlos do Rego Vilar

Membros:

Jorge Carlos Oliveira Filho

Leornado Moreira Brennand

Polyana Bezerra Souto Santos

João Luis Nogueira Barreto

Lamartine Lyra Cruz

Maria Carolina Ferreira Alves

DIRETORIA EXECUTIVA – LAFEPE

Diretor Presidente

Plínio Antonio Leite Pimentel Filho

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 Engenharia

Sérgio Luiz de Noronha

¹Vigência do Conselho de Administração: 30.04.2021a 30.04.2023

APRESENTAÇÃO

O documento presente solidifica e apresenta a estratégia de longo prazo do Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco Governador Miguel Arraes – LAFEPE para o período 2022-2026 e o plano de negócios para o exercício 2022.

Tem por finalidade nortear o Laboratório para o alcance de suas metas de curto, médio e longo prazo, evidenciando o monitoramento e avaliação de resultados. Isso é feito a fim de viabilizar que o LAFEPE continue avançando de forma sustentável, contribuindo com o crescimento do Estado de Pernambuco, em harmonia com as exigências da Lei Federal nº 13.303/2016.

Para um melhor entendimento das informações apresentadas, o documento está estruturado em quatro partes principais:

- Na primeira parte, é feita a caracterização da empresa, explicitando itens como sua identidade institucional, portfólio de produtos e serviços, reconhecimentos e estrutura de governança corporativa;
- Em seguida, é apresentado o processo de elaboração da estratégia do LAFEPE para o período em análise, discriminado o diagnóstico institucional realizado;
- Na terceira parte, é demonstrada a estratégia construída, contemplando os indicadores estratégicos e as respectivas metas para o período 2022-2026, e também as iniciativas estratégicas a serem desenvolvidas no decorrer do período em questão.
- Finalizando com a evolução dos principais resultados do LAFEPE, com uma demonstração histórica dos últimos 5 (cinco) anos de atuação.

Destacamos que, dada à essência do conteúdo deste documento, que trata de ações planejadas para o futuro, contamos com perspectivas de acontecimentos que podem ou não se concretizar. Desse modo, o LAFEPE irá somar esforços para que as metas traçadas sejam devidamente alcançadas; porém, os futuros resultados da operação do Laboratório podem ser divergentes das expectativas projetadas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O ano de 2021 nos trouxe uma série de desafios devido a extensão da pandemia do COVID-19. Autoridades sanitárias brasileiras, para não impactar e comprometer o precário sistema de saúde, permaneceram incentivando ainda mais as diversas medidas para prevenção e disseminação do vírus. A saúde e a preservação da vida da população se mostraram como os interesses principais. Vimos o cuidado com os grupos de maior risco, com profissionais de saúde, além da solidariedade que ganhou um grande destaque. Todos tiveram que reorganizar suas vidas e atividades para continuar colaborando com a luta contra o coronavírus, para um bem geral.

Com o LAFEPE não foi diferente, após comprovação da eficácia da utilização de álcool gel como medida preventiva e mitigatória ao Covid-19 e diante da escassez desse produto em Pernambuco, o Laboratório adaptou suas instalações e criou sua própria fórmula para produção em escala industrial, passando a entregar toneladas de álcool gel, sem prejudicar sua produção de medicamentos.

Sabemos que não foi fácil chegar até aqui e que os desafios para os próximos anos tendem a crescer mais. Por isso, se faz necessário uma checagem constante sobre o que foi elaborado no nosso planejamento, realizando análises e estudos para focarmos na melhoria contínua de nossos produtos e serviços.

Os ajustes mais que nunca precisam ser feitos no curto espaço de tempo, porque as mudanças acontecem de forma muito breve. E é neste contexto que empresas públicas como o LAFEPE devem estar atentas para o que de novo vem pela frente, buscando sempre atender as políticas de saúde públicas.

Por todo o exposto, resta evidenciar a importância do LAFEPE 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 alcançadas. Foram muito bons os resultados atingidos até o presente momento; 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. QUEM SOMOS	6
1.1. Identidade Institucional	7
1.2. Portfólio de produtos e serviços	8
1.3. Reconhecimento e certificados 2021	8
1.4. Transparência, Governança Corporativa e Integridade.....	9
2. ANÁLISE DE CENÁRIOS	12
2.1. Principais Desafios	12
2.2. Análise PEST	14
2.3. Matriz de Stakeholders	15
2.4. Modelo de Negócio	16
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – 2023.....	17
3.1. Mapa Estratégico 2019 – 2013.....	19
4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2022 – 2026.....	20
4.1. Indicadores Estratégicos Prioritários.....	21
4.2. Metas e Tetos dos Indicadores Estratégicos Prioritários.....	23
5. PLANO DE NEGÓCIO 2022	24
6. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	26
6.1. Dados Operacionais e Econômicos.....	26
6.2. Dados de Liquidez	28
6.3. Dados de Rentabilidade e Endividamento.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
ANEXO – TERMINOLOGIAS E DEFINIÇÕES.....	33

1. QUEM SOMOS

Atuando no setor farmacêutico há mais de 5 décadas, o Laboratório Farmacêutico do Estado de Pernambuco Governador Miguel Arraes – LAFEPE presta serviços de desenvolvimento, produção e comercialização de medicamentos e óculos para atender as políticas públicas de saúde.

O LAFEPE dispõe de 14 farmácias espalhadas por todas as regiões do Estado de Pernambuco, atendendo a municípios, distribuídas estrategicamente nas regiões do estado: 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 SUS.

Possui como fortes características nas suas ações o pioneirismo e a inovação. Com moderno parque fabril, localizado no bairro de Dois Irmãos, no município do Recife, foi o primeiro laboratório oficial do país a fabricar o antirretroviral Zidovudina. Do mesmo modo, é um dos únicos laboratórios, 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. 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.

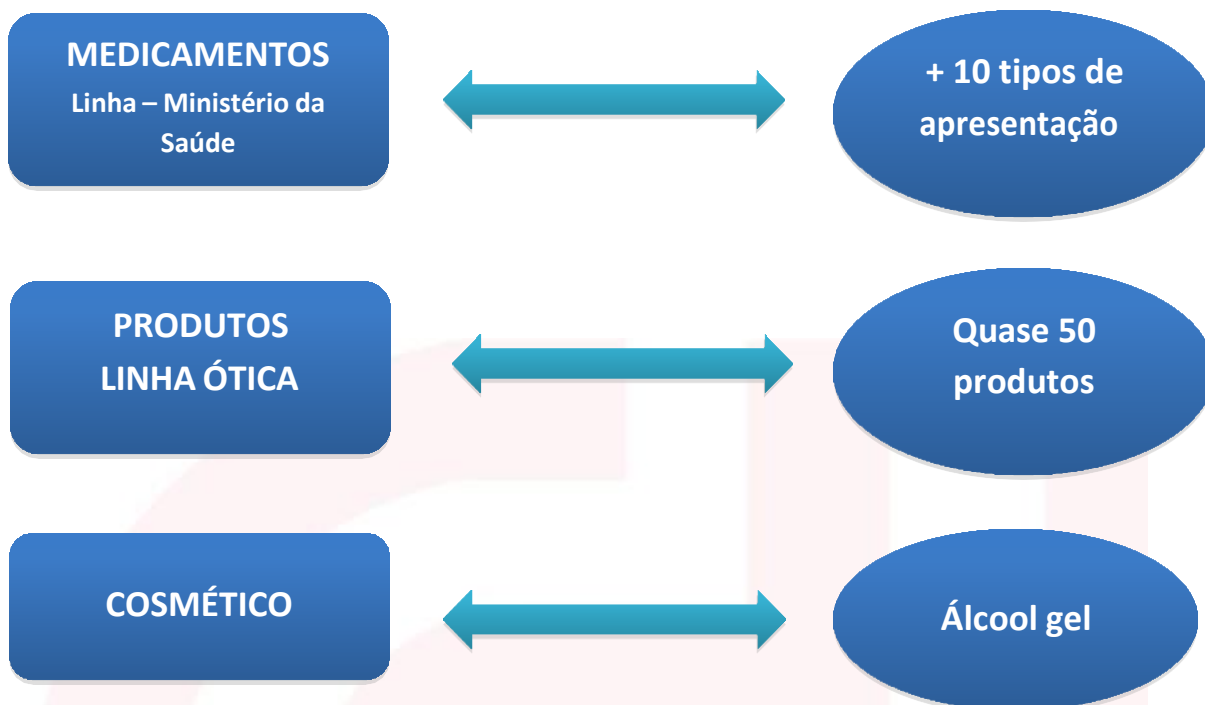


Incorporar, até 2023, medicamentos, tecnologias, produtos e serviços ao portfólio do LAFEPE, com a ampliação da produção e internalização de novos medicamentos



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

1.2. Portfólio de produtos e serviços



1.3. Reconhecimentos e Certificações

Em 2020, circulou no Diário Oficial da União - DOU, a Resolução RE - Nº 1.938, de 10 de junho, onde a Gerência de Inspeção e Fiscalização Sanitária do Ministério da Saúde concede ao LAFEPE a Certificação de Boas Práticas de Fabricação - CBPF, com validade de 02 (dois) anos, na área de sólidos não estéreis.

Cumpramos destacar que, 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.



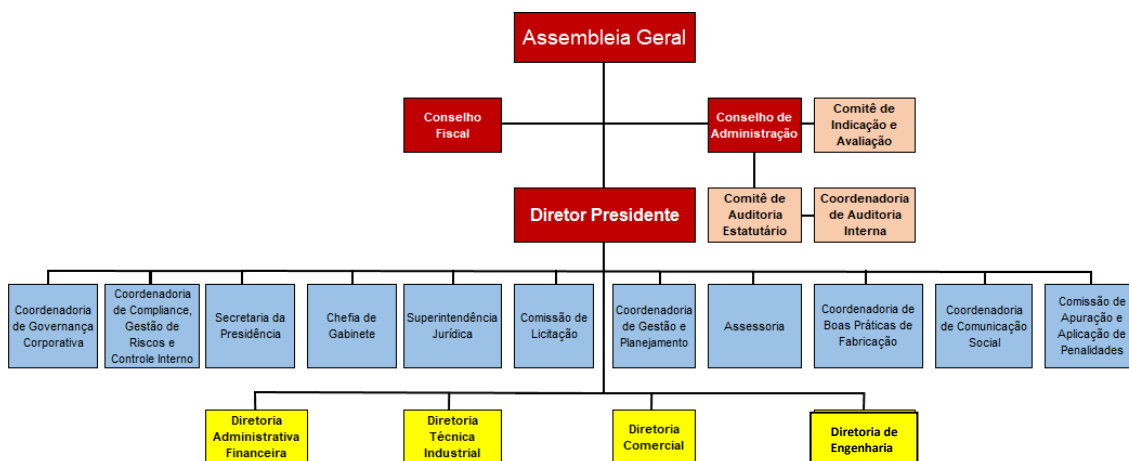
1.4. Transparência, Governança Corporativa e Integridade

O LAFEPE preza por uma cultura de transparência, boas práticas e pela melhoria contínua dos seus processos de forma a gerar valor para a sociedade – prova disso é que ele aparece como um dos objetivos estratégicos descrito em seu Mapa da Estratégia, apresentado no tópico 3.1 deste documento. Assim, todas as práticas estão alinhadas à ética e à prestação de contas aos cidadãos, conforme disposto na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que confere aos documentos de Governança Corporativa o condão de prover ampla divulgação das informações importantes da empresa, em especial acerca de sua Estrutura de Governança Corporativa, Estratégia empresarial e Dados Econômico-Financeiros.

O sistema de governança adotado no LAFEPE se inicia pelos Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, cuja composição em colegiados estatutários é qualificada a partir de perfil fixado na Política de Indicações, que condiciona o acesso aos cargos mediante preenchimento dos requisitos objetivos, previstos no Estatuto Social da Companhia. Em seguida, o perfil do indicado é submetido à avaliação criteriosa do Comitê de Indicação e Avaliação, responsável por aferir, em processo rigoroso e formal, o efetivo preenchimento dos critérios objetivos que legitimam o dirigente na investidura do cargo.

Na gestão empresarial, os colegiados interagem conforme sua competência institucional e em sinergia com os processos decisórios aderentes à estrutura de governança e às melhores práticas de mercado, buscam maximizar resultados com os recursos disponíveis, sempre alinhados à estratégia aprovada.

Em sua estrutura de governança, o LAFEPE é composto pelos órgãos societários, comitês, comissões e órgãos de apoio à gestão, alinhados ao Estatuto Social, políticas e normas internas da empresa, conforme representação abaixo:



- Os órgãos estatutários possuem a seguinte composição:

ASSEMBLEIA GERAL DE ACIONISTAS: órgão máximo de decisão do LAFEPE, a quem compete alterar o Estatuto Social, eleger ou destituir os conselheiros da companhia, aprovar as Demonstrações Financeiras, entre outras.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: órgão colegiado de deliberação estratégica, responsável por fixar a política de orientação geral dos negócios do LAFEPE, definir as diretrizes, nomear e acompanhar o desempenho da Diretoria Executiva. É composto por sete membros, eleitos pela Assembleia Geral, sendo dois destes membros independentes, um indicado pelo acionista minoritário e um eleito pelos empregados.

CONSELHO DE FISCAL: órgão independente fiscalizador dos atos dos Administradores, que atua em defesa da companhia e dos seus acionistas. É composto por três membros, sendo um deles indicado pelo ente controlador.

CONSELHO DE INDICAÇÃO E AVALIAÇÃO: órgão instituído para auxiliar os acionistas na verificação de conformidade do processo de indicação e avaliação dos Administradores e Conselheiros Fiscais.

COMITÊ DE AUDITORIA: órgão de suporte ao Conselho de Administração, no que se refere ao exercício das funções de auditoria e fiscalização da qualidade das demonstrações contábeis, à efetividade do sistema de controles internos, e à efetividade das auditorias internas e independente.

DIRETORIA EXECUTIVA: órgão executivo de administração e representação do LAFEPE, o qual cabe assegurar o funcionamento regular da Companhia em conformidade com a orientação geral traçada pelo Conselho de Administração. É constituída de um Presidente e quatro diretores.

- Além dos órgãos estatutários, o LAFEPE ainda conta com órgãos que atuam como apoio à governança:

AUDITORIA INTERNA: vinculada ao Conselho de Administração por meio do Comitê de Auditoria, é responsável por realizar auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional, além de aferir a adequação dos controles internos, a efetividade do gerenciamento dos riscos e processos de governança.

COORDENADORIA DE COMPLIANCE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO: vinculada à Presidência, responsável por propor políticas de conformidade, gerenciamento de riscos e controles internos; verificar a aderência da estrutura organizacional e processos, produtos e serviços prestados pelo LAFEPE, às leis, políticas, diretrizes e normativos internos; verificar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade e disseminá-lo para todos os níveis da organização; gerenciar o Canal de Denúncias; acompanhar demandas de órgãos externos, dentre outras atividades inerentes à sua área de atuação.

COORDENADORIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: vinculada à Presidência, responsável pela gestão adequada do fluxo de informações, bem como a integração entre instâncias deliberativa (assembleia geral e conselho de administração), executiva (presidente e demais diretores), fiscalizadora (conselho fiscal, comitê de auditoria, auditorias interna e independente) e consultiva (comitês). Conta com máxima autonomia e imparcialidade nas interações entre os agentes e órgãos de governança.

Especialmente sobre a promoção da integridade na Companhia, podemos ressaltar que no ano de 2020, entrou em funcionamento a Coordenadoria de *Compliance*, Gestão de Riscos e Controle Interno, que teve como primeira grande ação, a reestruturação de todo Programa de Integridade do LAFEPE, buscando adequá-lo à atual estrutura administrativa e de pessoal da Companhia. Sendo seus efeitos podendo ser refletidos, na prática, a partir do exercício de 2021.

2. 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 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 2022) e para o longo prazo (com a Estratégia 2022-2026).

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 PESTe dos *stakeholders* da instituição.

2.1. Principais Desafios

No contexto estadual, como o único laboratório farmacêutico público, de uma formal geral, o LAFEPE deve ser o executor das ações do Governo relacionadas ao segmento farmacêutico. Prova disso, foi a adaptação da fábrica, em tempo recorde, para a produção de álcool em gel assim ajudando o Estado no combate a disseminação do COVID 19.

Ademais no Plano de Desenvolvimento do Governo de Pernambuco para 2035 (PE 2035), dentro da carteira de projetos privados, está contemplada a expectativa de tornar o Estado 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 medicamentos, para laboratórios públicos e privados, todas as etapas produtivas devem ser feitas segundo a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 301, de 21 de agosto de 2019, 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, o controle de todas as etapas da produção, assim como a qualidade, eficácia e segurança dos medicamentos.

Um desafio que vem sendo parte da realidade do LAFEPE, nos últimos anos, é a realização de Parcerias de Desenvolvimento Produtivo – PDP's que visam ampliar o acesso a medicamentos considerados estratégicos para o Sistema Único de Saúde (SUS), por meio do fortalecimento do complexo industrial do País.

Durante o exercício de 2021, foi realizada a inclusão da etapa de produção do Ritonavir 100mg comprimidos revestidos e iniciada o 1º ano de transferência de tecnologia do medicamento Tenofovir+ Lamivudina 300+300mg . As PDPs dos produtos clozapina de 25 e 100mg comprimidos, Quetiapina de 100 e 200mg e, Olanzapina de 5 e 10mg já tiveram suas etapas fabris internalizadas com êxito, sendo o LAFEPE considerado um caso de sucesso, pelo Ministério da Saúde , no apoio a essa política de saúde pública.

A saber, os medicamentos Ritonavir, Tenofovir + Lamivudina 300+300mg e Tenofovir são utilizados no tratamento do vírus HIV e AIDS, sendo este último, também aplicado no tratamento da Hepatite C, promovendo saúde e melhoria na qualidade de vida de pacientes de todo Brasil.

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 o 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 vinculada ao Governo do Estado, algumas das ações realizadas são pelo cunho social e não necessariamente por serem rentáveis.

Cumprido 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% da receita de vendas do 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.

Devido ao período pandêmico, somado ao afastamento de inúmeros funcionários, os desafios foram gigantes. E diante disso, no exercício de 2020, o LAFEPE passou por uma queda de 23,93% na receita líquida, com relação a 2019. Lucro líquido em 2020 de R\$ 30.215.455,00 – queda de 53,47% com relação a 2019. Consolidando assim, uma trajetória repleta de dificuldades, sinalizando através destes resultados a necessidade de impulsionar a produção interna para os próximos anos. Referente à qualidade na prestação dos serviços e produtos, o Laboratório ganha o reconhecimento pelo próprio Ministério da Saúde, o que consiste a razão de ser desta engrenagem pública: o bem servir à população, através das políticas públicas de saúde.



2.2. Análise PEST

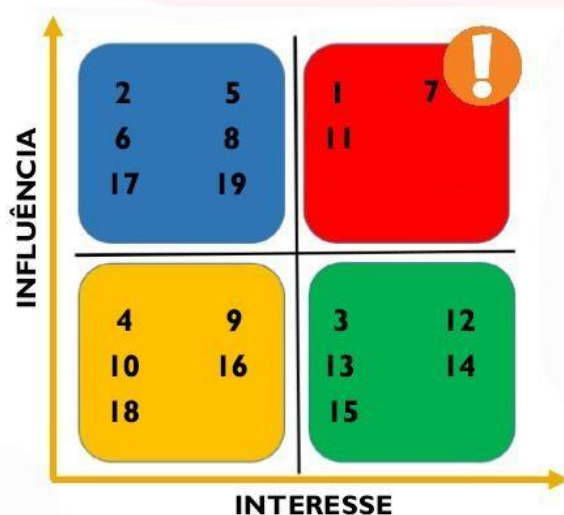


2.3. Matriz de Stakeholders

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. 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 privados;
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:



2.4. Modelo de Negócio

Nosso modelo de negócios visa demonstrar como utilizamos recursos, parcerias e processos para a geração de valor aos nossos públicos de interesse, bem como especificando quais os custos mais significativos incorridos. Discriminamos ainda como analisamos o contexto externo e evoluímos nos processos de gestão, governança, estratégias de negócios e resultados.

COMO?		O QUÊ?	PARA QUEM?	
Principais Parcerias <ul style="list-style-type: none"> Ministério da Saúde; Secretaria Estadual de Saúde; Secretaria Municipal de Saúde; Organismos Internacionais; Laboratórios privados; Universidades; Parceiros Privados; Agências Reguladoras; Fornecedores 	Atividades Principais <u>Medicamentos</u> <ul style="list-style-type: none"> Produção; Parcerias para Desenvolvimento de Produtos – PDP’s; Distribuição; Comercialização <u>Óculos</u> <ul style="list-style-type: none"> Produção; Comercialização; Distribuição. Recursos Principais <ul style="list-style-type: none"> Tecnologia; Recursos Financeiros; Capital Humano; Infraestrutura. 	Proposta de Valor Bem servir à população, através do atendimento às políticas de saúde pública.	Relacionamento com Clientes <ul style="list-style-type: none"> Presencial e eletrônico. Canais de Venda <ul style="list-style-type: none"> 15 farmácias espalhadas por todas as regiões do Estado de Pernambuco Departamento de vendas para atender os órgãos públicos, privados e organismos internacionais. 	Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none"> Atacado: Público e Privado; Varejo: Farmácias <u>Potenciais/ Novos:</u> <ul style="list-style-type: none"> Novos Parceiros (PDP’s); Ampliação Portfólio de produtos; Modernização Produção; Tecnologia Produção; Convênios com Ministério da Saúde;
QUANTO?				
Custos mais Significativos <ul style="list-style-type: none"> Matéria Prima/ Insumos; Tecnologia da Produção; Transporte/ Frete; Parceiros / Transferência Tecnológica 		Fontes de Receitas <ul style="list-style-type: none"> Ministério da Saúde; Secretaria Estadual e Municipal de Saúde; Rede de Farmácias 		

Rede de fornecedores/ parceiros que auxiliam o LAFEPE em sua operação.

Ações relevantes que o LAFEPE deve realizar para entregar valor.

Recursos necessários para a realização das atividades e consequente entrega de valor.

Pacote de serviços ofertado para atender às necessidades dos clientes;

Custos mais consideráveis na operação do modelo de negócios da empresa;

Formas de o LAFEPE gerar dinheiro;

Formas de relação estabelecidas com os clientes para conquistá-los e fidelizá-los;

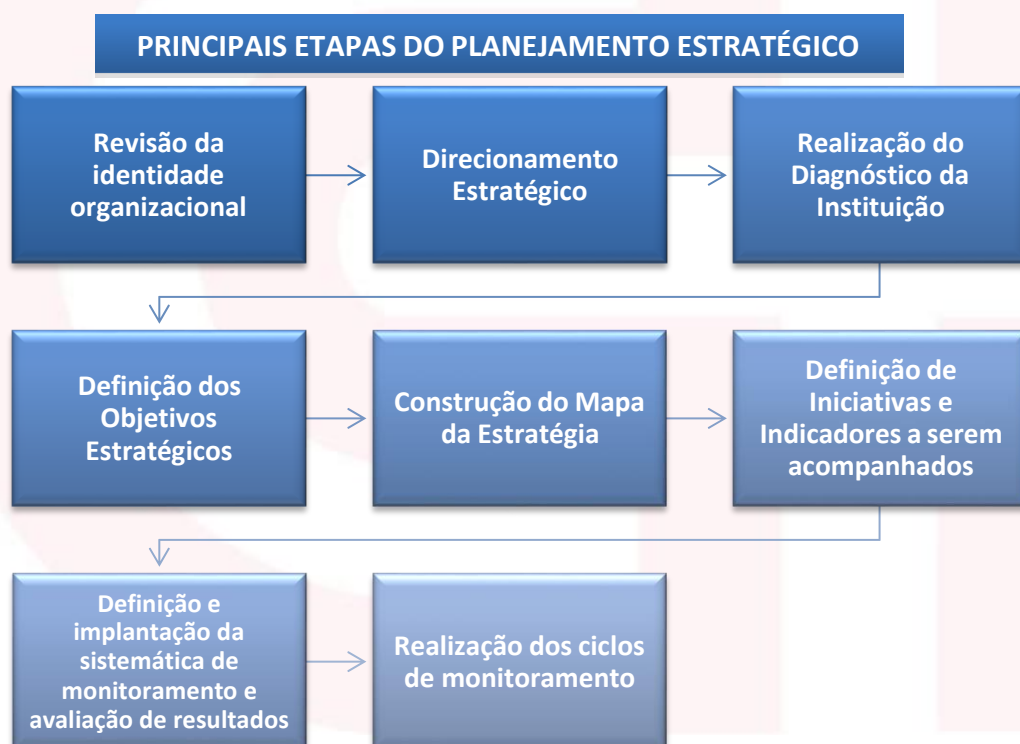
Tipificação dos clientes do LAFEPE;

Como a organização alcança os clientes para entregar sua proposta de valor.

3. 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.

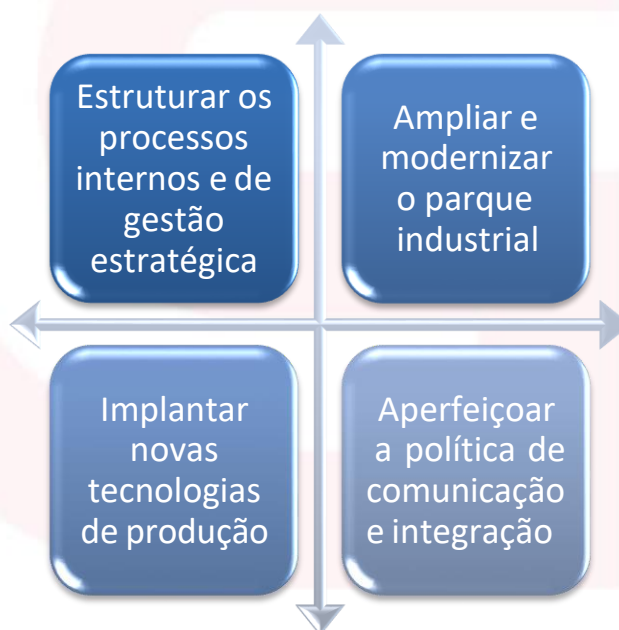


Ao final, foram estabelecidos 10 objetivos estratégicos. Para isso, foi utilizada como base a metodologia do BSC, sendo eles distribuídos em três perspectivas e esquematizados no Mapa Estratégico, que são elas: resultados, processos internos e pessoas e recursos. Seguem abaixo os objetivos estabelecidos,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

➤ **RESULTADOS:**



➤ **PROCESSOS INTERNOS:**

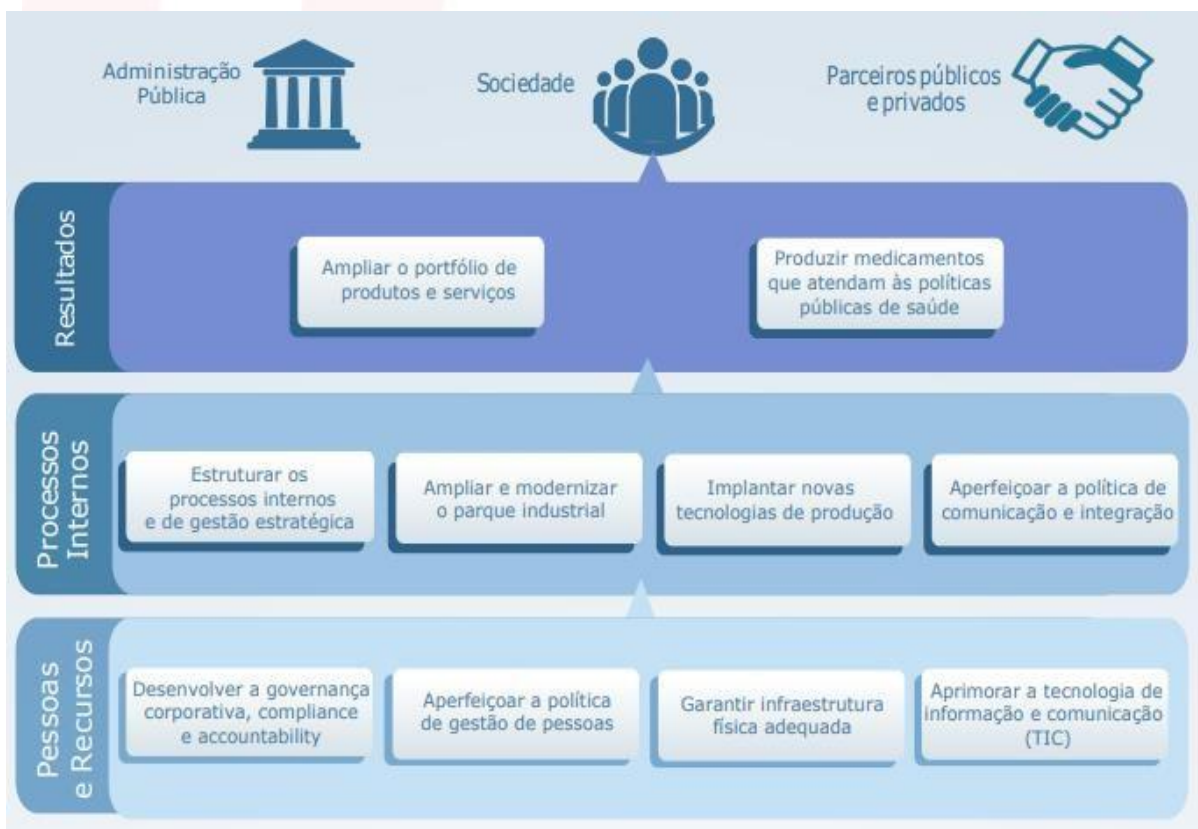


➤ **PESSOAS E RECURSOS:**



3.1. 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:



4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2022 - 2026

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.

Levando em consideração o estudo dos cenários atuais e a perspectiva futura do negócio, o LAFEPE decidiu manter os 10 objetivos estratégicos estabelecidos. Para isso, os indicadores do planejamento estratégico do LAFEPE sempre poderão ser revisados e melhorados de acordo com as necessidades e a realidade da empresa.

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.

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	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
	Ampliar o portfólio de produtos e Serviços	Nº de vendas de óculos frente ao mesmo período do ano anterior
		% de pessoas atendidas pelas parcerias oftalmológicas
		% de faturamento das farmácias e secretarias de saúde em relação ao faturamento do Ministério da Saúde
Processos internos	Estrutura os processos internos e de gestão estratégica	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, compliance e accountability	Nº de projetos submetidos para captação de recursos
		% de causas ganhas

4.1. Indicadores Estratégicos Prioritários

Para monitoramento a estratégia corporativa, o LAFEPE realizou a escolha e a priorização de alguns indicadores. 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) 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

4.2. Metas e Tetos dos Indicadores Estratégicos Prioritários 2022-2026

Após definidos os indicadores que serão monitorados, 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	2022	2023	2024	2025	2026
Receita bruta	R\$ 467,3 Mi	R\$ 481,3 Mi	R\$ 495,7 Mi	R\$ 510,5 Mi	R\$ 525,7 Mi
EBITDA	R\$ 41,6 Mi	R\$ 42,8 Mi	R\$ 44,0 Mi	R\$ 45,3 Mi	R\$ 47,3 Mi
Despesas operacionais	R\$ 58,8 Mi	R\$ 64,6 Mi	R\$ 71,0 Mi	R\$ 78,1Mi	R\$ 85,8 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.

5. PLANO DE NEGÓCIOS 2021 – 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 2021 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:

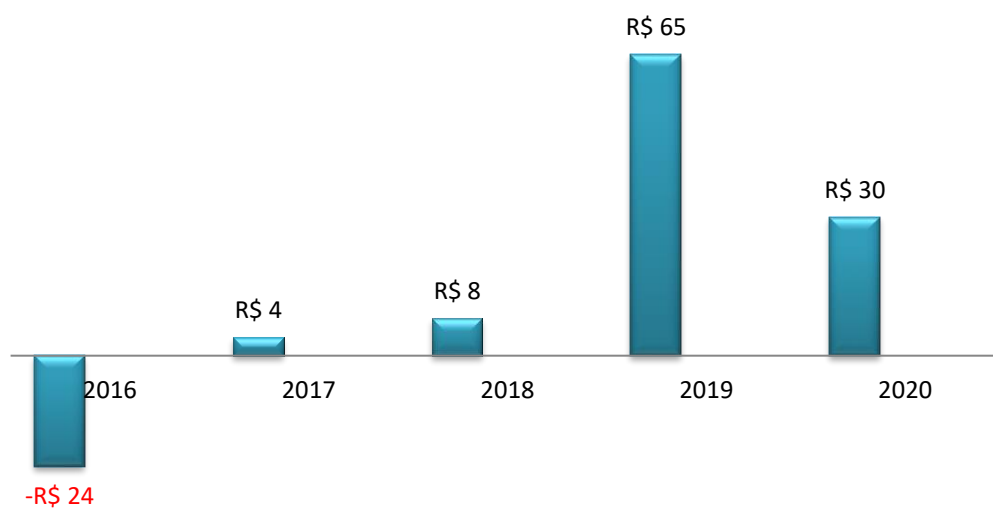
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	DIRETORIA RESPONSÁVEL
Ampliar o portfólio de produtos e serviços	Ampliar parcerias para atendimento oftalmológico.	DICOM
	Captar novos clientes.	DICOM
	Desenvolver formulações cosméticas no LAFEPE.	DITEC
	Implantar o serviço de cuidado farmacêutico	DICOM
	Implantar pagamento por meio de cartão.	DICOM
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.	DIREN
	Aplicar a instrução normativa em sua integridade.	DIRAF
	Desenvolver uma política de valorização e	DIRAF

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

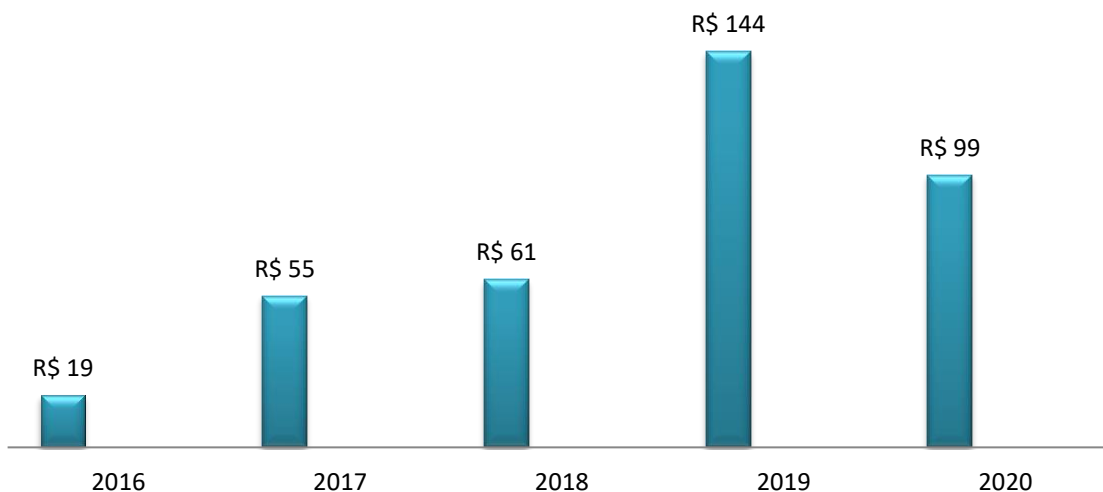
EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

6.1. Dados Operacionais e Econômicos

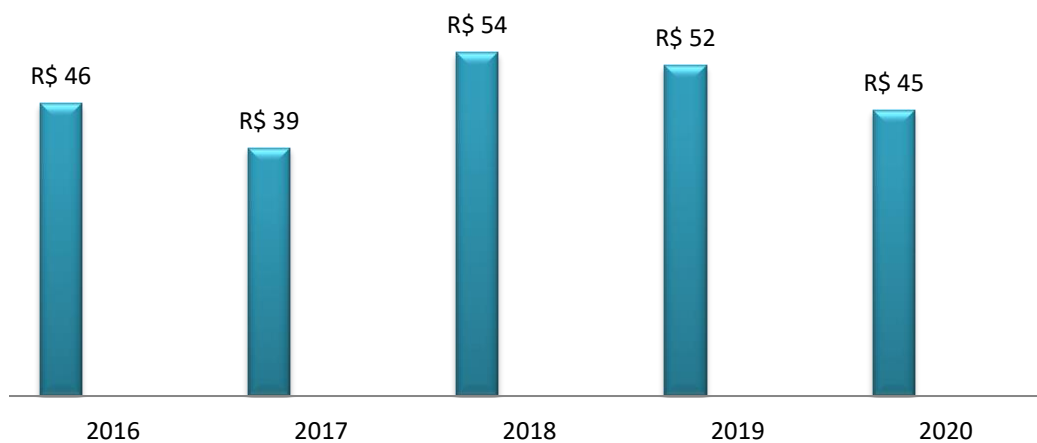
Lucro Líquido (em Milhões)



Valor Adicionado (em Milhões)



Despesas Operacionais (em Milhões)



Considerações

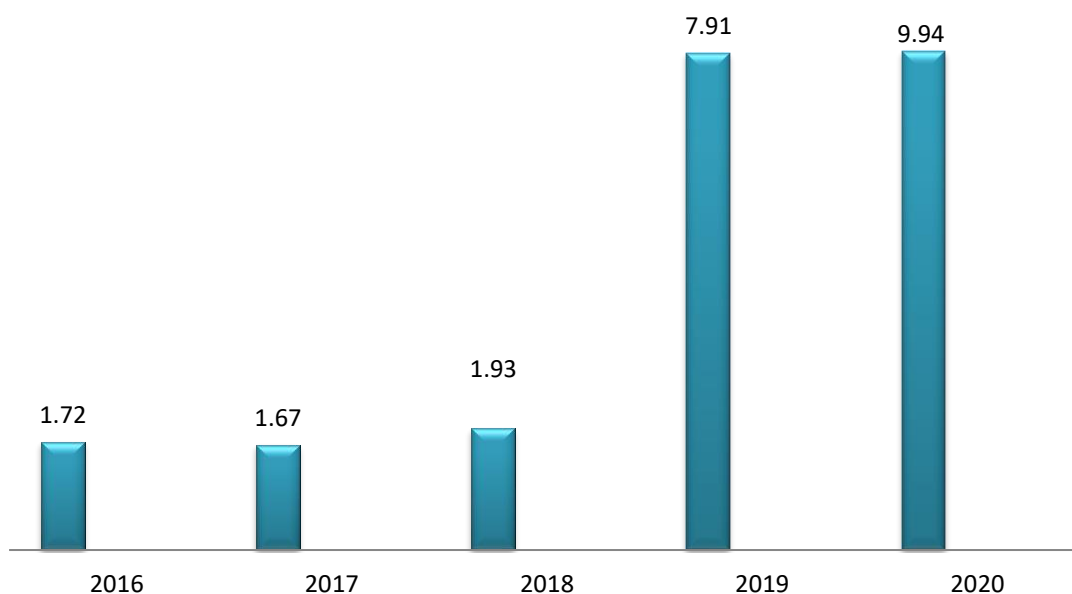
Na análise dos resultados apresentados, é possível visualizar a recuperação dos resultados financeiros a partir de 2017 e uma queda no ano de 2020. O LAFEPE adotou diversas iniciativas para contornar a situação, almejando nos próximos anos estimativas de crescimento.

6.2. Dados de Liquidez

6.2.1. Fator de Insolvência (Índice de Liquidez Geral)

O indicador de **liquidez geral** está atrelado às competências de uma empresa no médio e longo prazo. Desse modo, seu cálculo abrange também o ativo e passivo da empresa que superam a estimativa de tempo de 1 ano dentro do balanço.

Fator de Insolvência



* Metodologia utilizada: termômetro de Kanitz.

Considerações:

Em análise aos índices comparativos de 2019 e 2020, entendemos que o LAFEPE se encontra com uma situação financeira para liquidação de suas dívidas de longo prazo saudável, o que melhorou ainda mais em 2020. Em 2019 o índice foi de R\$ 2,26, que em resumo se entende que para cada R\$ 1,00 de dívida a longo prazo, o LAFEPE tinha R\$ 2,26 disponível. E em 2020 o encontrado foi de R\$ 2,36 disponível para liquidar a cada R\$ 1,00. Podemos verificar também, através desses índices que, em 2020 a saúde financeira da empresa aumentou em 4,42%, relacionado à 2019.

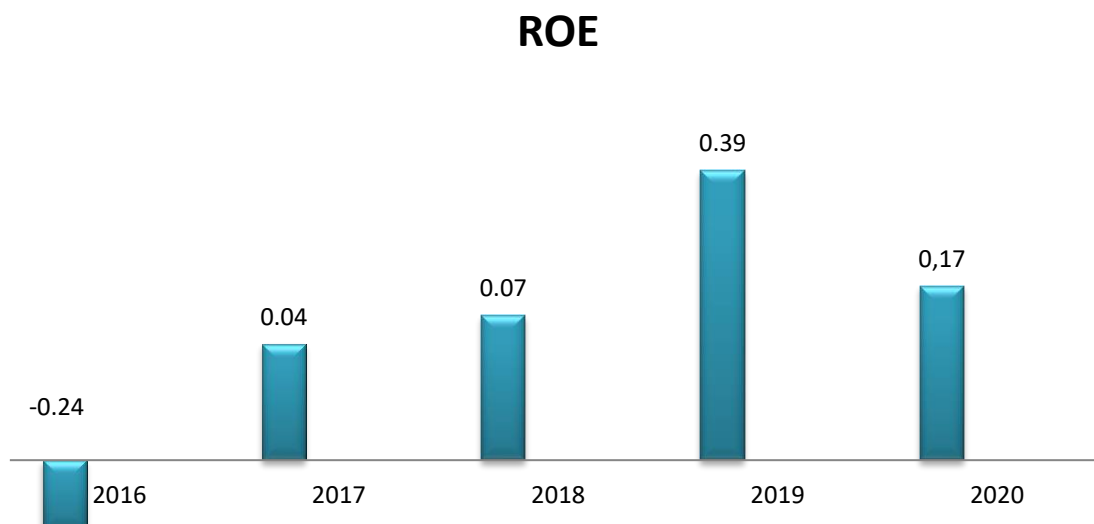
6.3. Dados de Rentabilidade e Endividamento

6.3.1. ROE – Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

O ROE é uma métrica usada tanto por administradores de empresas quanto por gestores de investimentos. O método propõe uma fórmula que nos permite calcular a relação percentual entre o patrimônio acumulado e o valor gerado em lucro.

Seus resultados ajudam a garantir que os recursos que tem em mãos estão sendo alocados da melhor maneira.

Ou seja, com o objetivo de alcançar ampla geração de valor e a consequente multiplicação do capital inicial. Em outras palavras, é o capital próprio que a organização acumulou e utiliza para se manter em atividade.



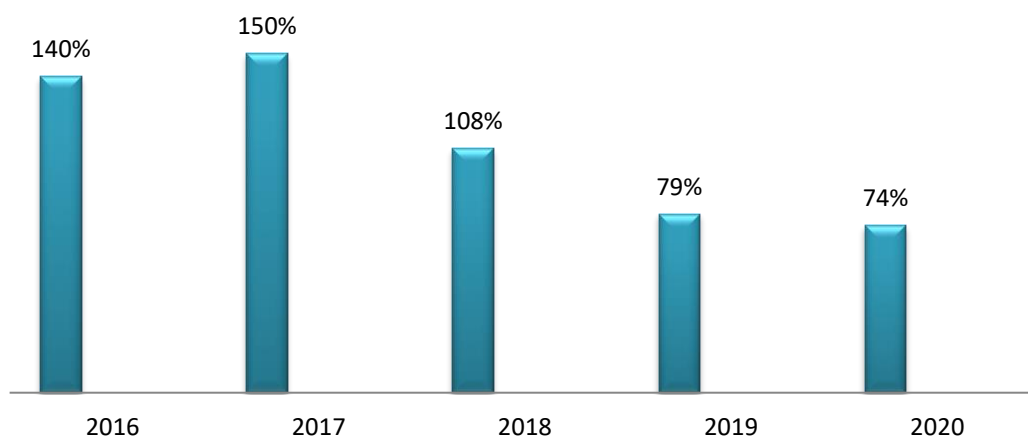
Em análise aos índices apresentados nos períodos de 2019 e 2020, verificamos que em 2019 o Retorno do LAFEPE sobre seu Patrimônio Líquido foi de 0.39 , em 2020 diminuiu para 0,17. O motivo da queda se deu exclusivamente devido a uma trajetória no exercício cheia de dificuldades motivadas pelo período pandêmico causado pelo COVID-19.

Grau de Endividamento

Basicamente se trata do cálculo que permite determinar o quanto se está usando de recursos de terceiros para a manutenção do funcionamento da empresa. Quanto maior o nível de endividamento, mais complicada é a situação.

Em análise aos índices apresentados nos períodos de 2019 e 2020, verificamos que em 2019, o GE do LAFEPE foi de 0,79. Isso quer dizer que 79% do capital da empresa estava sendo financiado total por terceiros, ou seja, para cada R\$ 1,00 de seu recurso gerado, o LAFEPE devia R\$ 0.79 a terceiros.

Grau de Endividamento



Considerações:

Em 2020, o seu GE melhorou ainda mais, apresentando um resultado de 0,74. Significando que 74% do seu capital é financiado por terceiros e 26% pela geração de receitas próprias. Ou seja, para cada R\$ 1,00 de seu recurso gerado, o LAFEPE deve R\$ 0,74 a terceiros.

Como demonstram os índices acima mencionados, mesmo em um ano atípico, como foi 2020, o LAFERPE se encontra com uma boa evolução em sua saúde financeira. O aumento na internalização da produção dos antipsicóticos (clozapina, hemifumarato de quetiapina e olanzapina), continuam sendo o real motivo de todo esse marco.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

	2020	2019
RECEITAS OPERACIONAIS LÍQUIDAS	257.764.959	338.845.947
Custos das vendas	(165.917.016)	(191.543.773)
LUCRO BRUTO	91.847.944	147.302.174
DESPESAS (RECEITAS) OPERACIONAIS		
Despesas administrativas	(35.067.175)	(37.242.847)
Despesas de vendas	(10.153.925)	(14.385.777)
Outros resultados operacionais	(115.477)	781.950
	(45.336.577)	(52.410.574)
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS	46.511.367	94.891.601
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO		
Receitas financeiras	3.505.963	1.967.730
Despesas financeiras	(5.668.546)	(6.377.743)
	(2.162.584)	(4.410.013)
LUCRO ANTES DO IRPJ E DA CSLL	44.348.783	90.481.588
Imposto de renda	(10.385.800)	(18.779.675)
Contribuição social	(3.747.528)	(6.769.323)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	30.215.455	64.932.590

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.

Prova disso foi que fomos surpreendidos com a extensão do COVID-19 em 2021, e o LAFEPE, mesmo com um número menor de funcionários, permaneceu firme com sua produção de medicamentos, somando todas as forças para não prejudicá-la. Demonstrado esse fato, evidencia-se a importância do presente documento como um instrumento de gestão para que o LAFEPE continue no caminho do crescimento sustentável, atendendo as demandas de saúde pública do Estado.

Assim, dando continuidade a essas ações, em atendimento a Lei 13.303/2016, artigo 23, §1º, elaboramos nosso Plano de Negócio para 2022, junto com a Estratégia de Longo Prazo para os próximos cinco anos, servindo de suporte para as decisões relevantes da Alta Gestão, norteando os próximos passos do LAFEPE.

Agradecemos a todos que contribuíram com nossa trajetória até aqui e principalmente, ao nosso corpo funcional que foi responsável pela produção do LAFEPE, no marcante e desafiador ano de 2021. Agora vamos juntos fazer de 2022 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.
CBPF	Certificação de Boas Práticas de Fabricação
CFF	Conselho Federal de Farmácia
DICOM	Diretoria Comercial
DPRES	Diretor Presidente
DIRAF	Diretoria Administrativa Financeira
DIREN	Diretoria de Engenharia
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
RDC	Resolução de Diretoria Colegiada
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