

ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR

**PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LAFESC**

SANDRA REGINA ECCEL RACHADEL

Especializando

FLORIANÓPOLIS  
1998

ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR

**PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LAFESC**

SANDRA REGINA ECCEL RACHADEL

Especializando

PROF. ALCIDES MILTON DA SILVA

Coordenador

PROF. OCTACÍLIO SCHÜLLER SOBRINHO

Orientador

FLORIANÓPOLIS  
1998

ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR

## **PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LAFESC**

SANDRA REGINA ECCEL RACHADEL

Especializando

PROF. ALCIDES MILTON DA SILVA

Coordenador

PROF. OCTACÍLIO SCHÜLLER SOBRINHO

Orientador

PARECER:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prof. Alcides Milton da Silva  
Caetano

Coordenador

Membro

Prof. Octacílio Schüller Sobrinho

Prof. João Carlos

Orientador

FLORIANÓPOLIS

1998

*Dedico esta monografia a todos  
que vivem somando esforços na  
construção de uma sociedade  
melhor.*

# SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	6
2. ABSTRACT .....	8
3. BASE MONOGRÁFICA .....	9
4. INTRODUÇÃO .....	10
5. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
5.1. ABORDAGEM TEÓRICA .....	13
5.1.1. SAÚDE E PLANEJAMENTO .....	13
5.1.2. POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
5.1.3. DEFINIÇÃO DA RAZÃO DE SER DA EMPRESA .....	15
5.1.3.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO .....	15
5.1.3.2. CULTURA DA ORGANIZAÇÃO .....	17
5.1.3.3. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	18
5.1.4. MUDANÇA DE MERCADO NO FINAL DO SÉCULO XX .....	19
5.1.5. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO .....	20
5.2. BASE TEÓRICA .....	22
6. DESENVOLVIMENTO .....	23
6.1. A INSTITUIÇÃO .....	23
6.1.1. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS .....	23
6.1.1.1. MISSÃO .....	26
6.1.1.2. VISÃO .....	26
6.2. HISTÓRICO .....	26
6.3. ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO .....	28
6.4. DADOS DE PRODUÇÃO DO LAFESC .....	29
6.4.1. PRODUÇÃO NO PERÍODO DE 1969/1972 .....	29
6.4.2. PRODUÇÃO 1969 .....	29
6.4.3. PRODUÇÃO 1970 .....	30
6.4.4. PRODUÇÃO 1971 .....	31
6.4.5. PRODUÇÃO 1972 .....	32
6.4.6. PRODUÇÃO NO PERÍODO DE 1973/1976 .....	33
6.4.7. PRODUÇÃO 1973 .....	34
6.4.8. PRODUÇÃO 1974 .....	35
6.4.9. PRODUÇÃO NO PERÍODO DE 1995/1998 .....	36
6.4.9.1. PRODUÇÃO NO PERÍODO 1995/1998 - GRÁFICOS .....	37
6.5. PONTOS ESSENCIAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
6.5.1. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
6.5.2. CONSIDERAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
6.5.3. ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA ÀS CARACTERÍSTICAS DO LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - LAFESC .....	39
6.6. COMO MONTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	39
6.6.1. DIAGNÓSTICO .....	39
6.6.2. DEFINIR METAS .....	40
6.6.3. DEFINIR ESTRATÉGIAS PARA ATINGIR OS RESULTADOS .....	40
6.7. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO PROCESSO DE CRIATIVIDADE ESTRUTURADA .....	40
6.8. PONTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR E ESTRUTURA MÍNIMA PARA UTILIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	41
6.9. CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPRIAMENTE DITO .....	42
6.9.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	42
6.9.2. IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO .....	43
6.9.3. ESTABELECIMENTO DE PRINCÍPIOS .....	44
6.9.4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	45
6.9.5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	46
6.9.6. DEFINIÇÃO DE MACRO OBJETIVOS .....	46

6.9.7. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS .....	47
6.9.8. ESTABELECIMENTO DE METAS.....	47
6.10. SISTEMA DE AVALIAÇÃO PÚBLICA .....	48
6.11. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LAFESC .....	49
6.12. RESULTADOS BÁSICOS ESPERADOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	50
7. CONCLUSÃO .....	52
8. BIBLIOGRAFIA.....	54

# 1. APRESENTAÇÃO

Esta Monografia está sendo desenvolvida para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Hospitalar, realizado em convênio entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, através do CEDRHUS - Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde, com o título de Proposta para Estruturação do Planejamento Estratégico para o LAFESC - Laboratório Farmacêutico do Estado de Santa Catarina, Diretoria da Secretaria de Estado da Saúde.

Realizado no Laboratório Farmacêutico do Estado de Santa Catarina - LAFESC, situado à Av. Rio Branco, 152 - Fundos, município de Florianópolis, sendo este o único Laboratório Farmacêutico Oficial do Estado de Santa Catarina, credenciado junto ao Ministério da Saúde.

A proposta busca demonstrar que é possível desenvolver e executar no Laboratório o Planejamento Estratégico, com a participação total de todos os servidores, por setores, contribuindo com os planejamentos específicos de cada área. Desta maneira a participação se torna ponto forte e à qual se deseja dar o destaque ao se focar tal assunto, dando ênfase aos resultados possíveis de se atingir.

Fruto da necessidade de direcionar ações na área da produção de Medicamentos Básicos, com otimização, considerando as necessidades dos usuários e a concorrência no mercado, a falta de recursos e a escassez de diretrizes, além da desmotivação interna, com objetivo de cumprir seu papel social.

Necessidade de contar com o envolvimento de todos os funcionários, propiciando maior qualidade nos serviços prestados, maior eficiência e eficácia nas ações, a busca de melhores resultados quantitativos e qualitativos na produção de medicamentos, promover a abertura da organização para o meio social e mercado onde está inserido, conquistar áreas não atingidas atualmente e que sua função social justifique, promover melhoria da estrutura física e dos equipamentos do Laboratório, propiciar a criação de um programa de desenvolvimento de recursos humanos pautados nas reais necessidades do LAFESC.

Após estas ações iniciais, e em outros momentos, aspectos foram abordados, desde o nivelamento conceitual sobre planejamento, sua necessidade na vida de cada um, até a execução prática do mesmo e a avaliação dos primeiros resultados.

O Planejamento Estratégico surge como uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios.



## 2. ABSTRACT

This monograph named Proposal for Strategy Planning and Building to LAFESC - Santa Catarina Pharmaceutical Laboratory, State Health Department is a conclusion work for the Specialization Course in Hospital Management carried out between Santa Catarina Federal University and State Health Department with the support of the Human Resource - CEDRHUS.

This work was made in the Pharmaceutical Laboratory of Santa Catarina - LAFESC, located on Rio Branco Avenue, 152 in Florianópolis, that is the unique Official Pharmaceutical Laboratory authorized by Health Department.

This proposal wants to demonstrate that is possible to develop in this Laboratory the Strategy Planning. For this, it is necessary the participation of all the civil servants involved in all the steps needed to produce medicines enhancing the particular necessities in each area. In this way we can see that the participation of the people working in all areas is a strong point to be considered thinking in the results we want to achieve.

This proposal came from the necessity of having actions directed to the production of Basic Medicines taking the best advantages of the few available resources considering points as customers needs the motivation or not of the people working in the productive chain aiming its social role. It's important to say that is essential to have the consciousness of the necessity of participation of the people involved with effectiveness and efficiently work to have the best results to promote the market opening to conquer new areas, justifying the improvement of the Laboratory physical area and equipment.

After this initial actions other aspects were considered such as the conceptual leveling about Planning and its practical accomplishment and evaluation of the early results.

We can conclude that Planning Strategy is a Management action that intends to predict future environment and the challenges that will have to be faced by na organization defining the most important decision for business directions.

### 3. BASE MONOGRÁFICA

#### ----- BASE MONOGRÁFICA -----

Proposta para estruturação do Planejamento Estratégico para o LAFESC - Laboratório Farmacêutico do Estado de Santa Catarina, objetiva conhecer os macro objetivos, até mesmo porque serão viabilizados pela boa definição dos primeiros. Os objetivos poderão ser descritos por áreas. Devem nascer do conjunto dos funcionários, para que a sinergia criada pelo envolvimento e comprometimento de todos possibilite a conquista de melhores e mais abrangentes resultados. É importante que os macros também sejam definidos. Os objetivos não devem ser subjetivos, de tal forma, que se consiga avaliar sua execução ou não.

Desenvolvida a presente monografia, conclui-se que, é necessário obter o envolvimento de todos os integrantes da instituição na estruturação e execução do Planejamento Estratégico, o LAFESC necessita viver a experiência, como forma de democratizar as informações e decisões, por ser uma experiência nova a ser vivida pelo Laboratório, conclui-se que deve ser flexível, acompanhada, estudada e ajustada constantemente.

## 4. INTRODUÇÃO

A proposta de Estruturação do Planejamento Estratégico para o LAFESC, surgiu no Laboratório no momento em que foi lançado o Programa de Farmácia Básica Catarinense, que exigiu programação, estudo da clientela, pesquisa de mercado, trabalho que foi realizado sem a orientação do Planejamento Estratégico e que por isso apresentou diversas falhas, também porque vem a ser um instrumento que possibilitará criar as mudanças necessárias na metodologia utilizada na instituição, cujo objetivo é produzir medicamentos Básicos a baixo custo e disponibilizá-lo a todos os usuários do sistema, para tanto é necessário aprender a racionalizar os recursos, adquirir comprometimento com a razão de ser da instituição.

O LAFESC foi criado em agosto de 1969 com o nome de Divisão Industrial de Medicamentos do Laboratório Central de Saúde Pública, cujo objetivo foi a produção de Medicamentos Básicos para abastecer as Unidades de Saúde do Estado.

A opção de trabalharmos uma proposta de Estruturação do Planejamento Estratégico, surgiu como necessidade de buscar conhecer a realidade, integrando diferentes aspectos numa idéia síntese, permitindo intervenções mais seguras, com foco nas metas desejadas.

É premente a necessidade do Planejamento Estratégico na instituição, pois cria condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente em que atuam.

O primeiro passo do Planejamento é refletir sobre qual a Missão da empresa, o que faz, o que pretende fazer, o mercado que pretendemos atingir, sem esquecer que o planejamento necessita ser participativo, mesmo que tenhamos que enfrentar diretamente a questão do poder. É necessário que cada um e todos cumpram seus papéis, realizem as tarefas que lhes forem atribuídas pelos que tomam decisões. O planejamento participativo tem demonstrado ser o método mais eficaz para romper e separar a dominação, é o que costumamos chamar de ação transformadora.

Planejar no serviço público parece ser coisa nova, ainda mais se for considerado o envolvimento dos funcionários, pois daí a cada uma possibilidade de conceber o processo como um todo , e não apenas parte dele.

Apresentamos na proposta os pontos essenciais do Planejamento Estratégico, que são importância do mesmo e as Considerações para o Planejamento Estratégico, não conterá fórmulas prontas, deverá apresentar possibilidade de adequação, da metodologia às características do Laboratório, que permitirá resultados finais positivos.

Para montagem do mesmo, sugerimos: localizar-se, identificar os pontos fracos e fortes da instituição, definir metas, quais caminhos a serem seguidos e estratégias ou seja, de que forma iremos.

Na construção do Planejamento Estratégico, propriamente dito é necessário Definir o Negócio, que irá determinar a área de atuação, observando as necessidades presentes, a história da organização, o mercado papel social e perspectivas futuras.

Identificar a Missão, que é descrever o papel desempenhado pela empresa dentro do Negócio.

Estabelecer princípios, que como se sabe, são valores aceitos e vividos pelas pessoas na organização e que por isso, passam a fazer parte da própria organização.

Analisar o Ambiente Externo e Interno, que possibilitaram agir e se posicionar frente aos problemas futuros que poderão advir, e localizar problemas internos para que nossa Missão seja cumprida e haja o envolvimento necessário e perseguido por toda a organização, por parte de seus funcionários.

Definir os objetivos que poderão ser descritos por áreas ou por macro objetivos. Devem nascer do conjunto dos funcionários, para que a sinergia criada pelo envolvimento e comprometimento de todos possibilite a conquista de melhores e mais abrangentes resultados.

Estabelecer metas juntamente com o conjunto de funcionários, o acompanhamento das metas, deve ser rotineiro, pelo responsável e pela equipe responsável pela constante viabilização do Planejamento Estratégico.

Definir o sistema de avaliação pública. Todo o processo de Planejamento Estratégico só tem sentido se for acompanhado por constante avaliação. No caso específico do LAFESC, há um papel social a ser cumprido, que irá justificar sua permanência no mercado. A avaliação possibilitará a flexibilidade necessária a todo o plano, é sua maior eficácia.

Justificar a importância do Planejamento Estratégico para o LAFESC, alguns objetivos do Laboratório foram alcançados, porém é chegada a hora e o momento de planejar, sob pena de assim não sendo, inviabilizar a continuidade do Projeto e da instituição.

Planejamento Estratégico espera como resultados, abrir a organização para o meio social e mercado onde está inserido, dinamizar o processo produtivo, gerar motivação dos funcionários como um todo, justificar sua função social, que é proporcionar o abastecimento das unidades de saúde com o medicamento básico, atingindo a população usuária do Sistema no Estado.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. ABORDAGEM TEÓRICA

#### 5.1.1. SAÚDE E PLANEJAMENTO

O Planejamento vem ganhando relevância nos tempos atuais, pois é cada vez maior a necessidade de melhorar o desempenho, otimizar a produção e elevar a eficácia e eficiência dos sistemas.

Apesar de constantes manifestações favoráveis a retirada da interferência do Estado na sociedade, é indiscutível a função pública na área de proteção, promoção e recuperação da saúde em países onde a maioria da população tem renda baixa. No entanto, questionável é a baixa eficiência do setor, o nível de investimentos, as formas de controle dos prestadores de serviço e o modelo atual, que necessariamente força a racionalização do sistema de saúde, instituição de sistemas de controle eficazes e democráticos.

O Planejamento busca conhecer a realidade, integrando diferentes aspectos numa idéia síntese, permitindo intervenções mais seguras, com foco nas metas desejadas.

“A Organização Pan-americana de Saúde (OPAS) foi solicitada a promover o desenvolvimento de uma metodologia de planejamento em saúde. Foi assim que, com a colaboração do Centro de Estudos para o Desenvolvimento (CENDES) da Universidade Central da Venezuela, foi elaborado um documento, em 1964, acerca dos problemas conceituais e metodológicos do planejamento em saúde. Todavia, ele se tornaria mais conhecido por conter uma proposta de programação de saúde local, elaborada técnica e metodologicamente, que ficaria conhecida como CENDES/OPAS.”<sup>1</sup>

A proposta apresentou limitações, não se adaptando o maior número de países latino-americanos, pois propunha sistemas de saúde integrais, quando na maioria dos países,

1. Rocha, op. cit. pg. 136

isto não era possível, pelas características da estrutura organizacional do sistema. No entanto, favoreceu o surgimento de alguns conceitos como eficácia, rendimento, normatização, etc.

Na década seguinte, foram incorporados elementos teóricos e metodológicos que permitiram elaborar os conflitos e divergências nas propostas de saúde, com o intuito de implementação de políticas.

Na tentativa de incorporar o planejamento em saúde, questões político-sociais dariam origem no início da década de 80, ao Planejamento Estratégico.

### 5.1.2. POR QUE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar estrategicamente, é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

É este direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e buscar novas formas de administrar.

O Planejamento Estratégico pode ser compreendido como:

Uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios.

Uma definição dos principais produtos e serviços a serem produzidos para atender às necessidades dos principais mercados”.

Uma vez definido o Planejamento Estratégico, é preciso levar em conta o ambiente externo e interno com prioridades:

1. Tomar consciência que planejar não é um evento nem uma obrigação , é uma decisão que envolve o todo, o espírito.
2. A mira deve ser voltada para o essencial.
3. Necessária a adoção do pensamento estratégico, dividir em partes o problema, estabelecer valores a cada um deles para buscar a solução pela ordem de prioridades.
4. Planejar com eventos e não com processos.
5. Não devemos esquecer de planejar o fracasso.
6. Dividir ao máximo as etapas planejadas.
7. Os objetivos necessitam ser monitorados.
8. Planejar auxilia o eficiente a ser eficaz.
9. Planejar é identificar os acontecimentos: são as pessoas que realizam.
10. Planejar não é trabalhar com o que sabe.
11. A organização necessita ser planejada com informações e capacidade.

Todo e qualquer negócio para gerar lucros necessita ser bem administrado. Para isso, precisamos diminuir os problemas internos e externos, alocar de forma correta os recursos. Adequando o produto que a empresa oferece às necessidades de consumo do mercado, buscando vantagens competitivas.

### 5.1.3. DEFINIÇÃO DA RAZÃO DE SER DA EMPRESA

#### 5.1.3.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO

Primeiro passo do Planejamento é refletir sobre qual a Missão corporativa da empresa, o que faz atualmente, o que pretende fazer daqui a cinco anos e para isso, é preciso definir a filosofia gerencial da organização.

“A Missão da corporação, poderia ser entendida como a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo”.



Na missão devemos deixar claro aos empregados, clientes e outras organizações, o direcionamento do crescimento a longo prazo, preservando os princípios e a filosofia da organização.

Em função de um elenco de crenças é preciso observar que, à medida que os negócios crescem, a missão corporativa pode ser redefinida.

È segundo alguns autores, como John A. Pearce II, é preciso:

- a) Identificar os públicos reivindicantes, como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governo, etc.
- b) Compreender as reivindicações desses públicos.
- c) Reconciliar e priorizar as reivindicações.
- d) Coordenar as reivindicações com outros elementos da Missão.

Assim, é preciso identificar ainda outros componentes da missão, como:

1. Quais são as necessidades genéricas dos consumidores e/ou clientes a serem satisfeitas.
2. Com que produtos ou serviços essas necessidades dos clientes ou consumidores podem ser satisfeitas.
3. Quais são os mercados a serem atendidos e com quais produtos e/ou serviços. E quais são os clientes e consumidores a serem atendidos nesses mercados.
4. Quais são as tecnologias a serem utilizadas, para que os produtos e/ou serviços tenham vantagens competitivas duráveis.
5. Quais são os métodos e processos de produção a serem empregados com vantagens em relação à concorrência.
6. Quais serão as vias de distribuição a serem adotadas para permitir vantagens competitivas duráveis.
7. Quais são as competências operacionais que podem ser utilizadas com eficácia numa eventual diferenciação em relação a concorrência.?”.

Entre os diversos componentes que utilizamos para estabelecermos a Missão, três são primordiais: os produtos ou serviços da empresa, o mercado que pretendemos atingir e a tecnologia que utilizaremos na produção ou distribuição do produto ou serviço.

Esses três componentes podem definir o negócio atual e o potencial da empresa.

É a partir dos objetivos econômicos de: sobrevivência, crescimento e lucro, que a empresa deve direcionar estrategicamente o seu negócio.

### 5.1.3.2. CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

“A cultura normalmente reflete o que é mais importante para uma empresa. Segundo Aaker<sup>2</sup>, a cultura envolve três elementos básicos:

1. A escala de valores ou crenças dominantes que definem as prioridades de uma organização.
2. O estabelecimento das normas de comportamento das pessoas na organização.
3. A definição das atividades simbólicas e dos símbolos usados para nortear as escalas de valores e normas”.

#### Valores:

“Estudos realizados por Peters e Waterman, conforme Aaker, concluíram que empresas de sucesso adotam algumas crenças e valores. Entre eles destacam-se:

1. Crença em ser a melhor.
2. Crença da importância das pessoas como indivíduos.
3. Crença da superior qualidade de seus produtos e serviços.
4. Crença de que o lucro é importante para o crescimento econômico”.

---

2. Aaker, op. cit. pg. 12

### Normas:

A altura de uma organização deve ser marcante o suficiente para estabelecer normas de comportamento que dirijam as decisões e ações. Desafio para a direção de uma empresa é desenvolver uma cultura organizacional capaz de influenciar o comportamento das pessoas, fazendo com que sigam o direcionamento da filosofia gerencial, que deve ser clara e consistente com o autoconceito da empresa e com sua imagem pública.

### Símbolos e ações simbólicas:

Na cultura organizacional é muito presente o uso de símbolos e ações simbólicas. As atividades básicas tendem a influenciar a postura e cultura da organização.

A cultura organizacional deve ser amplamente analisada, quando formos desenvolver as estratégias.

O Planejamento Estratégico depende e muito da cultura. Empresas com culturas fortemente incorporadas terão dificuldades em rever estrategicamente o seu negócio.

### 5.1.3.3. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A definição do Negócio da empresa nunca é clara, pela influência que sofre por fatores endógenos (internos), como os equipamentos de fabricação disponíveis, não devemos deixar de pesar as oportunidades externas (exógenas), pois o mercado pode alterar de um dia para o outro. Para isso devemos saber quem são os clientes da empresa, os reais e os potenciais. E o que eles compram ou poderiam comprar.

É necessário que a definição de Negócio seja ampla a ponto de permitir que a empresa possa expandir suas atividades.

Deve ser flexível, permitindo que a mesma adapte-se às mudanças que vierem a ocorrer nos mais diversos setores: ambientais, econômicos, tecnológicos, sociais, etc.

Deve apresentar dinamismo, que permita prever a transição de hoje para o futuro.

Deve ser específica, identificar os clientes potenciais e atuais, da concorrência, de fornecedores e do governo em face da sociedade de consumo.

A definição do Negócio é uma tarefa difícil, precisamos definir nossos consumidores, o que eles desejam, o que pensam, suas crenças e desejos.

#### 5.1.4. MUDANÇA DE MERCADO NO FINAL DO SÉCULO XX

Percebe-se uma série de alterações no mercado de trabalho do século XX, que necessariamente influirão na vida das pessoas dentro das organizações, forçando-as a novas posições frente ao próprio desempenho de suas funções e a visão de seu papel dentro da organização a qual estão inseridas.

Entre essas mudanças, o conceito de emprego estável dá lugar ao da empregabilidade, sendo observado que a maior preocupação no momento, está em conquistar, manter e ser importante no trabalho que se desenvolve.

Os profissionais devem ser versáteis, possuindo capacidade de atuar em outras áreas, entendendo de todos os assuntos, com maior profundidade em alguns específicos.

A escolaridade tende a ser exigida cada vez mais e em nível maior para funções até mesmo básica.

Informática e língua estrangeira são condições sentidas em grau cada vez maior pela competição de mercado, globalização entre outros.

Valorizar a cultura dos povos como um todo, tem sido também exigência do meio social para com as empresas. Respeitá-la e estar inserida no contexto, também.

Estas percepções do mercado apontam para a necessidade de se organizar, planejar e com base no presente, preparar-se para o futuro.

O envolvimento de todos os componentes de uma organização em todas as fases do processo produtivo, visando comprometê-lo, é condição de sobrevivência às organizações que querem permanecer no mercado do século XXI.

### 5.1.5. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Corremos o risco de falar de planejamento participativo com demasiada facilidade, esvaziando suas potencialidades, quando na realidade, ele pode ser de extrema valia numa perspectiva de superação efetiva da dominação.

Na verdade, pretender participação no Planejamento, é enfrentar diretamente a questão do poder. O poder exercido numa perspectiva de dominação, a participação não é uma proposta tranqüila.

Participação na execução, é o que a dominação espera e necessita. Sem executores, nenhuma decisão se concretiza. É necessário que cada um e todos cumpram seus papéis, realizem as tarefas que lhes foram atribuídas pelos que tomam decisões.

Para o dominante, é mais eficaz ganhar adesão daquelas a quem cabe executar, até porque executar também é poder, que pode se transformar em contra-poder para questionar e pôr em risco a dominação. Por isso, a palavra participação é muitas vezes usada como sinônimo de envolvimento dominante bem sucedido, é o que conta com executores felizes.

O controle da informação é requisito fundamental da segurança do dominante. Democratizar sua informação é ceder poder.

O Planejamento situa-se na esfera da tomada de decisões. É uma técnica desenvolvida para servir as necessidades daqueles que têm o poder de decisão, muitas vezes se separa a função do planejador da responsabilidade decisória, que é atribuída aos que têm o poder político.

O Planejamento Participativo tem demonstrado ser o método mais eficaz para romper e separar a dominação, é o que costumamos chamar de ação transformadora.

O próprio da ação transformadora é pretender construir um mundo em que não exista a relação dominante-dominado, e todos possam viver na condição de sujeitos. Seria inconseqüente pretender construir uma sociedade nova sem que aqueles que participem da ação transformadora participem também das decisões relativas a essa própria ação. Isto é, não se supera a dominação, dominando, separando quem decide de quem executa. O máximo que se pode obter é uma substituição do dominante, ou seja, a sociedade nova começa, necessariamente, dentro da velha e não depois que esta esteja superada.

Mas o que seria, na prática, esse Planejamento Participativo? Na verdade ele deve corresponder a uma metodologia radicalmente diferente daquela que nos ensinam e que em geral praticamos.

O Planejamento que aprendemos é, de fato, fundamentalmente baseado na separação entre os que decidem e os que executam.

No Planejamento Participativo, a grande separação não se dá entre quem decide e quem executa, sim entre os recursos materiais e recursos humanos, deixando de ser um método de definição de objetivos, estratégias e organização de uma ação, para se transformar num método de decisão coletiva e co-responsável de uma ação que será assumida por todos. Diferente do método não participativo, onde não há separação entre quem decide e quem executa, ninguém decide sobre o que os outros farão e sim, cada um decide sobre o que ele próprio fará.

No Planejamento Participativo, os planos terão que ser tanto mais flexíveis e mutáveis, quanto mais crescer a responsabilidade assumida pelos que desenvolvem a ação.

Fica evidente que a adoção de uma metodologia de Planejamento Participativo - só efetivamente condizente, como já vimos, com ações de natureza transformadora - exige, daqueles que dele participam, uma verdadeira reeducação. De um lado é preciso ter maior sentido de risco, em vez de aparente segurança, propiciada pelos planos bem feitos e acabados. De outro, tem que ser evitados todos os comportamentos de dominação com os quais achamos que melhor se assegura o bom andamento das coisas.

Nesta perspectiva, a busca de uma metodologia e de uma prática de Planejamento Participativo é uma verdadeira escola para a reeducação e um laboratório de experiências para o mundo novo.

## 5.2. BASE TEÓRICA

***Negócio:*** é um compromisso frente ao mercado. Proposta de atuação.

***Missão:*** o papel a desempenha dentro do negócio.

***Visão:*** é a percepção de futuros.

***Cultura da organização:*** segue a escala de valores ou crenças dominantes, estabelece normas de comportamento das pessoas e define atividades simbólicas para nortear as escalas de valores.

***Princípios:*** são balizamentos aos quais as ações na organização seguem.

***Planejamento:*** é o pensar a organização, suas ações ao longo do tempo, de forma sistematizada.

***Estratégia:*** é o caminho a ser percorrido para que a empresa consiga realizar seus objetivos estratégicos.

***Planejamento Estratégico:*** é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

***Vantagens competitivas:*** é algo que a concorrência não tem ou não pode obter a curto prazo.

***Unidade de Negócio:*** é uma parte de um negócio que pode ser melhor administrado para fins estratégicos, como uma unidade empresarial, ou seja, como se fosse uma empresa.

## 6. DESENVOLVIMENTO

### 6.1. A INSTITUIÇÃO

#### 6.1.1. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS

O Laboratório Industrial Farmacêutico do Estado de Santa Catarina é uma unidade assistencial, dentro da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Saúde.

A Secretaria de Estado da Saúde faz parte da Administração Direta Estadual e conforme o disposto no Decreto-Lei 8245, de 13 de abril de 1991, é organizada e estruturada em três níveis decisórios.

- I - Secretaria ou Superior;
- II - Diretorial;
- III - Gerencial.

O LAFESC enquadra-se no nível diretorial e possui como diretrizes básicas de atuação:

1. produção de medicamentos básicos e outros produtos necessários para cobrir os programas de saúde do Estado;
2. repasse de medicamentos produzidos às Prefeituras Municipais, através de convênios;
3. realização de estudos e pesquisas objetivando métodos alternativos com aproveitamento da flora nativa;
4. aperfeiçoamento dos recursos humanos a fim de garantir um adequado nível de produção e controle de qualidade;
5. garantia de recursos financeiros, oriundos da comercialização de medicamentos, para suprir-se com matérias-primas, embalagens, reativos e reagentes.

Para que se facilitasse o escoamento da produção de medicamentos, implantou-se convênios com as Associações de municípios do Estado de Santa Catarina, que



absorveriam a mesma através da compra por um baixo custo. Com isto, o LAFESC teria as condições necessárias para desenvolver suas funções.

Porém tal fato não ocorreu e o LAFESC vem passando por sérias dificuldades financeiras nos últimos anos.

Em 1994, utilizou-se apenas 16,82% de sua capacidade instalada de produção.

Este fato deve-se basicamente:

1. ao não repasse de matérias-primas, ocasionando descontinuidade na produção de medicamentos;
2. área física inadequada;
3. ao fato de não possuir o LAFESC autonomia financeira, dependendo da referida Secretaria para a compra de matérias-primas e outros insumos necessários a manutenção de estoques reguladores.

O Plano Estadual de Saúde de 1994 apresentou como metas no que se refere ao Laboratório, o seguinte:

- 1 - aumentar a capacidade de produção de medicamentos;
- 2 - criar um sistema de informatização, visando agilizar seu processo gerencial;
- 3 - implantar processos alternativos de produção de medicamentos.

Ainda com relação ao referido Plano, as atividades para o alcance de tais metas, compreendem:

1. construir nova área física para instalar o LAFESC;  
adquirir equipamentos necessários às novas instalações;  
treinar pessoal técnico-operacional.
2. adquirir equipamentos de informática;  
adequar a área física para sua instalação e funcionamento;  
treinar pessoal para atuar na área.

3. realizar estudos e pesquisas, visando introduzir novos e modernos processos de produção do LAFESC;

treinar e capacitar pessoal para o desenvolvimento de estudos e pesquisas na área.

No entanto, nada do proposto naquele Plano Estadual de Saúde foi colocado em prática.

O Plano de Governo do Governador Paulo Afonso Vieira, citava a produção de medicamentos básicos, como uma das prioridades, referindo-se à ampliação e modernização do LAFESC, “dotando-o de condições necessárias à produção de medicamentos básicos a baixo custo”.

Resultados alcançados:

1. Reforma das instalações do Laboratório no ano de 1995;

2. Proporcionou o fornecimento em quantidade adequada de medicamentos básicos e essenciais aos serviços de saúde do Estado e municípios;

3. Garantiu o acesso da população carente aos medicamentos básicos e essenciais gratuitamente, com a implantação da Farmácia Básica Catarinense que estabeleceu uma política de Produção, Aquisição e Distribuição de medicamentos básicos à população usuária do Sistema SUS.

Uma vez colocado em prática o proposto pelo Plano, o LAFESC voltou a funcionar com o máximo aproveitamento de sua capacidade instalada de produção, já que possui um contingente de funcionários dotados de grande capacidade técnica.

No entanto, por se tratar de uma indústria, principalmente de medicamentos básicos destinados ao consumo de pessoas com baixo poder aquisitivo, o Laboratório Industrial, não pode depender de vontades políticas, tendo que buscar sua autonomia financeira.

#### 6.1.1.1. MISSÃO

Promover a produção sustentável de produtos Químio-Farmacêuticos, visando a qualidade e custos baixos, diretamente ou através de parcerias, atendendo à política da SES e objetivando o bem estar do cidadão.

#### 6.1.1.2. VISÃO

O LAFESC quer ser uma instituição auto-sustentável, moderna, eficiente, na fabricação contínua de produtos Químio-Farmacêuticos, atuando como um dos agentes promotores da saúde do cidadão.

### 6.2. HISTÓRICO

A produção de medicamentos básicos no Estado de Santa Catarina teve início no mês de agosto/1969, com a criação da Divisão Industrial de Medicamentos do Laboratório Central de Saúde Pública do Departamento Autônomo de Saúde Pública (DASP), ato do então Governador Ivo Silveira, com recursos oriundos do Estado.

Em 31 de outubro de 1972, a Divisão Industrial de Medicamentos transformou-se em Setor Industrial de Medicamentos do Laboratório Central, ato do então Governador Colombo Machado Salles. Em abril de 1973 foi assinado o primeiro convênio com a Central de Medicamentos do Ministério da Saúde, que passa a subsidiar inicialmente parte desta produção, para nos anos de 1974 a 1976, subsidiá-la por completo.

Os anos de 1977 e 1978, foram caracterizados pelas menores produções de medicamentos básicos de toda a história, período em que os recursos passam a ser responsabilidade do Estado.

Em 14 de julho de 1978, através do Decreto nº 5320, o Setor Industrial de Medicamentos desvinculou-se do Laboratório Central de Saúde Pública, sendo criado o

Laboratório Industrial Farmacêutico do Estado de Santa Catarina - LAFESC, com nível de Diretoria, ato do então Governador Antônio Carlos Konder Reis.

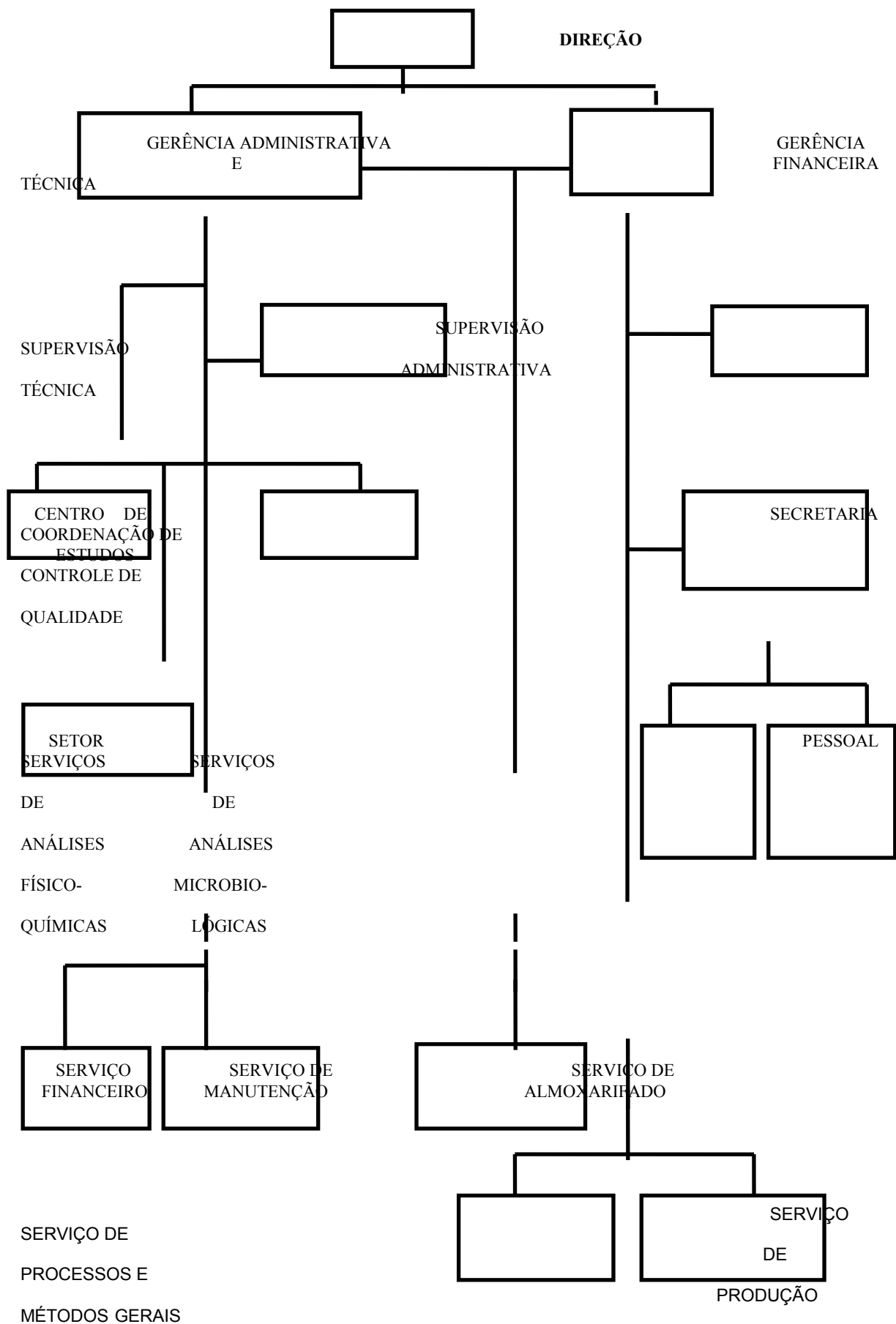
Em julho de 1979 foi celebrado o segundo convênio com a Central de Medicamentos do Ministério da Saúde, que vigorou até dezembro de 1982, período em que o Laboratório registra maior produção de sua história, chegando a um total de 25.908.200 unidades/medicamentos/ano.

Em abril de 1992, com a extinção do DASP, o LAFESC passou a ser uma Unidade da SES, ligada diretamente ao Secretário da Saúde.

Em 1995, o Laboratório sofre reformas em suas instalações.

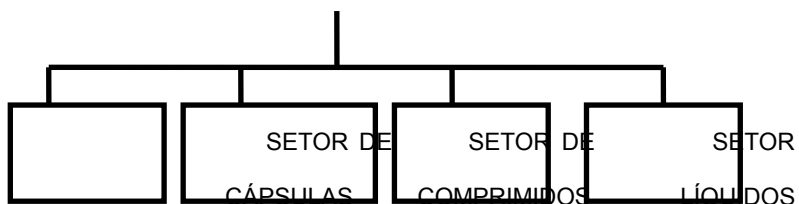
Em janeiro de 1997, tem início o Projeto de Implantação do Programa de Farmácia Básica Catarinense, que estabelece uma política de Produção, Aquisição e Distribuição de Medicamentos Básicos, cumprindo metas do Plano de Governo Paulo Afonso/José Hulse - Projetos e Ações de Saúde. Em dezembro deste mesmo ano atinge a produção de 11.386.229 unidades/medicamentos, financiados exclusivamente com recursos oriundos do Estado, fato que se repete no ano de 1998, quando além da produção é investido R\$ na aquisição e distribuição de Medicamentos Básicos, que não constam da linha de produção, porém, fazem parte do elenco que compõem a Farmácia Básica Catarinense.

### 6.3. ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO



DE  
POMADAS

SETOR DE



#### 6.4. DADOS DE PRODUÇÃO DO LAFESC

##### 6.4.1. PRODUÇÃO NO PERÍODO DE 1969/1972

	1969	1970	1971	1972
<b>CÁPSULAS</b>	60.000	560.000	312.000	451.280
<b>COMPRIMIDOS</b>	2.485.100	4.704.514	5.681.641	6.857.848
<b>INJETÁVEIS</b>	19.000	73.000	148.000	130.000
<b>LÍQUIDOS</b>	58.500	131.100	249.600	412.014
<b>POMADAS</b>	-	-	-	4.792
<b>TOTAL</b>	<b>2.622.600</b>	<b>5.468.614</b>	<b>6.391.241</b>	<b>7.855.934</b>

##### 6.4.2. PRODUÇÃO 1969

ÍTEM	MEDICAMENTO	QTIDADE
01	ANTIGRIPAL	400.000
02	ASPIRINA 500 mg	138.000
03	ADIPATO DE PIPERAZINA 600 mg	84.000
04	CITRATO DE PIPERAZINA 600 mg	1.500
05	SULFADIAZINA 500 mg	414.500
06	SULFAGUANIDINA 500 mg	100.000
07	SULFATO FERROSO 300 mg	1.168.600
08	SULFAMETOXIPIRIDAZINA 500 mg	170.000
09	VITAMINA B1 100 mg	10.000
10	TETRACICLINA cápsula	60.000
11	PIPERAZINA xarope 100 ml	30.000
12	CLORANFENICOL VITAMINADO susp 80 ml	5.000
13	IODETO DE POTÁSSIO	22.000
14	NOVALGINA 25% ampola 2 ml	17.000

15	VITAMINA B12 500 mcg ampola 1 ml	2.000
	<b>TOTAL</b>	<b>2.622.600</b>

MEDICAMENTO	QUANTIDADE
CÁPSULAS	60.000
COMPRIMIDOS	2.485.100
INJETÁVEIS	19.000
LÍQUIDOS	58.500
<b>TOTAL</b>	<b>2.622.600</b>

#### 6.4.3. PRODUÇÃO 1970

ÍTEM	MEDICAMENTOS	QUANTIDADE
01	ADIPATO DE PIPERAZINA 600 mg	504.000
02	ADRENALINA 1% ampola 1 ml	8.000
03	ANTIGRIPAL	852.284
04	ASPIRINA 500 mg	350.000
05	CICLOCIRINA 350 mg	8.000
06	CLORANFENICOL VITAMINADO susp. 80 ml	31.500
07	COMPLEXO B FORTE ampola 2 ml	15.000
08	COMPLEXO B líquido 100 ml	1.000
09	ETHAMBUTOL 400 mg	25.000
10	HIDRAZIDA 100 mg	550.000
11	IODETO DE POTÁSSIO xarope 100 ml	32.600
12	NOVALGINA 25% ampola 2 ml	14.000
13	P.A.S. CALCIUM 1 g	1.055.000
14	PIPERAZINA xarope 100 ml	54.000
15	PIRAZINAMIDA 400 mg	25.000
16	SULFADIAZINA 500 mg	200.000
17	SULFAGUANIDINA 500 mg	100.000
18	SULFAMETOXIPIRIDAZINA 500 mg	180.000
19	SULFATO FERROSO 100 mg	769.230
20	SULFATO FERROSO drágeas	86.000
21	SULFATO FERROSO VITAMINADO 100 ml	12.000

22	TETRACICLINA	560.000
23	VITAMINA B1 ampola 2 ml	12.000
24	VITAMINA B12 500 mcg ampola 1 ml	16.000
25	VITAMINA K 5 mg ampola 1 ml	8.000
	<b>TOTAL</b>	<b>5.468.614</b>

MEDICAMENTO	QUANTIDADE
CÁPSULA	560.000
COMPRIMIDOS	4.704.514
INJETÁVEIS	73.000
LÍQUIDOS	131.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.468.614</b>

#### 6.4.4. PRODUÇÃO 1971

ÍTEM	MEDICAMENTO	QUANTIDADE
01	ADIPATO DE PIPERAZINA 600 mg	418.000
02	ANTIGRIPIAL	571.424
03	ASPIRINA 500 mg	340.000
04	CLORANFENICOL VITAMINADO 80 ml	24.000
05	COMPLEXO B FORTE 2 ml	36.500
06	COMPLEXO B líquido 100 ml	22.000
07	ETHAMBUTOL 400 mg	28.500
08	HIDRAZIDA	700.000
09	IODETO DE POTÁSSIO	70.000
10	METILMELUBRINA 50% gotas	20.600
11	NOVALGINA (Metilmelubrina 25%) 2 ml	23.000
12	P.A.S. CALCIUM 1 g	700.000
13	PIPERAZINA xarope 100 ml	53.000
14	PIRAZINAMIDA 400 mg	106.500
15	SULFADIAZINA 500 mg	100.000
16	SULFAGUANIDINA 500 mg	250.000
17	SULFAMETOXIPIRIDAZINA 500 mg	200.000
18	SULFATO FERROSO 300 mg	2.167.217
19	SULFATO FERROSO VITAMINADO 100 ml	60.000
20	TETRACICLINA 250 mg	312.000
21	VITAMINA B1 100 mg	100.000
22	VITAMINA B1 5% 2 ml	23.000



23	VITAMINA B12 500 mcg 1 ml	51.500
24	VITAMINA K 5 mg 1 ml	14.000
	<b>TOTAL</b>	<b>6.391.241</b>

MEDICAMENTO	QUANTIDADE
CÁPSULAS	312.000
COMPRIMIDOS	5.681.641
INJETÁVEIS	148.000
LÍQUIDOS	249.600
<b>TOTAL</b>	<b>6.391.241</b>

#### 6.4.5. PRODUÇÃO 1972

ÍTEM	MEDICAMENTOS	QUANTIDADE
01	ADIPATO DE PIPERAZINA	166.666
02	ANTIDIARRÉICO	300.000
03	ANTIDIARRÉICO suspensão 60 ml	28.714
04	ANTIGRIPE	485.922
05	ASPIRINA 500 mg	500.000
06	CLORANFENICOL VITAMINADO 80 ml	39.000
07	COMPLEXO B líquido 100 ml	24.000
08	COMPLEXO B FORTE ampola 2 ml	37.000
09	ETHAMBUTOL 400 mg	50.000
10	HIDRAZIDA 100 mg	1.750.000
11	IODETO DE POTÁSSIO 100 ml	90.000
12	METILMELUBRINA 25% ampola 2 ml	23.000
13	METILMELUBRINA 50% 10 ml gotas	33.300
14	P.A.S. CALCIUM 1 g	1.650.000
15	PERMANGANATO DE POTÁSSIO (papéis)	3.900
16	PIPERAZINA xarope 100 ml	71.000
17	PIRAZINAMIDA 400 mg	125.000
18	POMADA DE MILLIAN 40 g	1.788
19	POMADA DE ÓXIDO AMARELO MERCÚRIO	1.536
20	POMADA DE SULFA 40 g (lata)	1.468
21	REHIDRATANTE PÓ 57 g frasco	15.020
22	SULFADIAZINA 500 mg	200.000
23	SULFAGUANIDINA 500 mg	220.000

24	SULFAMETOXIPIRIDAZINA 500 mg	100.000
25	SULFATO FERROSO 300 mg	1.000.340
26	SULFATO FERROSO VITAMINADO 100 ml	102.000
27	TETRACICLINA 250 mg	451.280
28	THIABENDAZOL 500 mg	91.000
29	THIABENDAZOL suspensão 40 ml	24.000
30	VITAMINA B1 100 mg	200.000
31	VITAMINA B1 5% ampola 2 ml	23.000
32	VITAMINA B12 500 mcg ampola 1 ml	35.000
33	VITAMINA K 5 mg ampola 1 ml	12.000
	<b>TOTAL</b>	<b>7.855.934</b>
<b>MEDICAMENTOS</b>		<b>QUANTIDADE</b>
CÁPSULAS		451.280
COMPRIMIDOS		6.857.848
INJETÁVEIS		130.000
LÍQUIDOS		412.014
POMADAS		4.792
<b>TOTAL</b>		<b>7.855.934</b>

#### 6.4.6. PRODUÇÃO NO PERÍODO DE 1973/1976

MEDICAMENTOS	1973	1974	1975	1976
CÁPSULAS	2.160.000	5.140.800	6.170.000	4.855.800
COMPRIMIDOS	3.069.000	3.265.000	4.403.550	5.081.900
INJETÁVEIS	454.000	464.600	445.608	954.400
LÍQUIDOS	453.431	1.153.437	1.043.259	374.845
<b>TOTAL</b>	<b>6.137.331</b>	<b>10.023.837</b>	<b>12.062.417</b>	<b>11.266.945</b>

OBSERVAÇÃO: Linha CEME

50% destinado aos CARS - SC

50% destinado à: Secretaria de Saúde de Santa Catarina - CMB

Secretaria de Saúde de

Santa Catarina - INAMPS

Secretaria de Saúde do Rio

Grande do Sul

Secretaria de Saúde do

Paraná

#### 6.4.7. PRODUÇÃO 1973

ÍTEM	MEDICAMENTO	QTDADE LINHA DSP	QTDADE LINHA CEME
01	ADIPATO DE PIPERAZINA 600 mg	166.666	
02	ADRENALINA 1 mg ampola 1 ml		60.000
03	ANTIDIARRÉICO suspensão fr. 60 ml	10.000	
04	ANTIGRIPAL	142.857	
05	CLORANFENICOL Vitaminado Susp. 80 ml	21.000	
06	COMPLEXO B líquido fr. 100 ml	15.000	
07	DIIDROCLOROTIAZIDA 50 mg comp.		200.000
08	HIDRAZIDA 100 mg	500.000	
09	IODETO DE POTÁSSIO fr 100 ml	21.000	
10	IOROXINA 250 mg comp.		244.900
11	KAOPEC fr 150 ml		151.331
12	MULTIVITAN cápsula		1.160.000
13	MULTIVITAN xarope fr 200 ml		122.500
14	NEOMICINA C/ DEXAMETASONA pomada 20 g	8.250	
15	NEOMICINA pomada bisnaga 20 g	15.750	
16	PIPERAZINA fr 100 ml	20.000	179.600
17	PIPERAZINA 500 mg		1.325.000
18	REHIDRANTE pó 57 g	16.000	
19	SULFADIAZINA 500 mg	100.000	
20	SULFAGUANIDINA 500 mg	100.000	

21	SULFATO FERROSO VITAMINADO fr. 100 ml	66.000	
22	TETRACICLINA 250 mg	200.000	1.000.000
23	THIABENDAZOL 500 mg	99.800	
24	VITAMINA B1 100 mg comp.	50.000	1.300.000
25	VITAMINA B1 100 mg ampola 1 ml		202.000
26	VITAMINA B12 100 mcg ampola 1 ml		156.000
27	VITAMINA B6 mg ampola 1 ml		36.000
	<b>TOTAL</b>	<b>1.552.323</b>	<b>6.137.331</b>

MEDICAMENTO	LINHA DSP	LINHA CEME	TOTAL
CÁPSULAS	200.000	2.160.000	<b>2.360.000</b>
COMPRIMIDOS	1.175.323	3.069.000	<b>4.245.223</b>
INJETÁVEIS	-	454.000	<b>454.000</b>
LÍQUIDOS	153.000	453.431	<b>606.431</b>
POMADAS	24.000	-	<b>24.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.552.323</b>	<b>6.137.331</b>	<b>7.689.654</b>

#### 6.4.8. PRODUÇÃO 1974

ÍTEM	MEDICAMENTO LINHA CEME	QTDDE PREVISTA	QTDDE PRODUZID A
01	ADRENALINA ampola 1 ml	96.000	76.100
02	DIIDROCLOROTIAZIDA 50 mg comp.	420.000	367.000
03	IOROXINA 250 mg comp.	360.000	334.000
04	KAOPEC fr 150 ml	360.000	328.037
05	MULTIVITAN cápsula	2.760.000	2.559.800
06	MULTIVITAN xarope	600.000	529.000
07	PIPERAZINA 500 mg comp.	1.800.000	1.655.000
08	PIPERAZINA xarope fr 100 ml	324.000	296.400
09	TETRACICLINA 250 mg cápsula	2.880.000	2.581.000
10	VITAMINA B1 100 mg ampola 1 ml	108.000	88.000
11	VITAMINA B1 100 mg comp.	1.080.000	909.000
12	VITAMINA B6 ampola 1 ml	66.000	53.500
13	VITAMINA B12 100 mcg ampola 1 ml	306.000	247.000

	<b>TOTAL</b>	<b>11.160.000</b>	<b>10.023.837</b>
--	--------------	-------------------	-------------------

<b>MEDICAMENTO LINHA CEME</b>	<b>QUANTIDADE</b>
CÁPSULAS	5.140.800
COMPRIMIDOS	3.265.000
INJETÁVEIS	464.600
LÍQUIDOS	1.153.437
<b>TOTAL</b>	<b>10.023.837</b>

Atendimento: Secretaria de Saúde de Santa Catarina - CMB  
 Secretaria de Saúde de Santa Catarina - INAMPS  
 Secretaria de Saúde do Rio Grande do Sul

#### 6.4.9. PRODUÇÃO NO PERÍODO DE 1995/1998

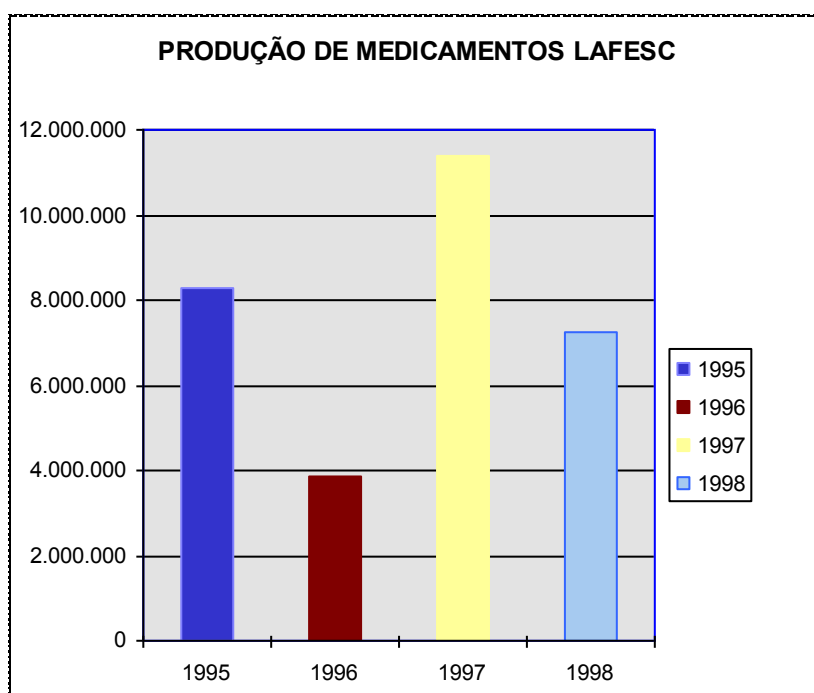
<b>MEDICAMENTO</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>TOTAL</b>
ÁCIDO ACETILSALICÍLICO 100 mg , compr.	1.901.000		2.749.500		4.650.500
ÁCIDO ACETILSALICÍLICO 500 mg , compr.	1.444.500	327.000	363.250	690.000	2.824.750
BENZOATO DE BENZILA , fr. 100 ml		21.580	62.900	78.850	163.330
CREME DE URÉIA 10%				108	108
DEXAMETASONA CREME - bisn. 10 g	98.950	59.650	209.600	208.150	576.350
DIAZEPAM 5 mg , compr.		960.500		185.000	1.145.500
DIPIRONA GOTAS , fr. 10 ml	92.840	92.235	84.475	73.875	343.425
FENOBARBITAL 100 mg , compr.			363.250		363.250
FLUORETO DE SÓDIO 1% - fr. 500 ml	205	24.544			24749
FLUORETO DE SÓDIO 2,2 % - fr. 1000 ml	2.365				2.365
FLUORETO DE SÓDIO 2,2% - fr. 500 ml	2.286	65.219	91.127		158.632
GLIBENCLAMIDA 5 mg , compr.	1.726.000		2.179.000	1.882.000	5.787.000
HIDROCLOROTIAZIDA 50 mg , compr.	1.866.000	1.545.500	2.042.000	2.003.000	7.456.500
HIPOCLORITO DE SÓDIO 2,5% - frasco 100 ml	25.955				25.955
MEBENDAZOL 2% suspensão - fr. 30 ml	47.850	31.740	15.650	15.575	110.815
METOCLOPRAMIDA 0,4% GOTAS , fr. 10 ml			44.940		44.940
NEOMICINA + BACITRACINA POMADA , bisn. 10 g	182.900		180.300	118.900	482.100
PLACEBO , compr.			1.170		1.170
POLIVITAMINAS XAROPE , fr. 150 ml			6.275	41.225	47.500
PROPRANOLOL 40 mg , compr.			950.500	717.000	1.667.500
RIFAMPICINA suspensão - fr. 50 ml	2.000				2.000
SOLUÇÃO ANTIMICÓTICA 0,5% - fr. 100 ml		6.069			6.069
SULFAMETOXAZOL + TRIMETOPRIMA , compr.		221.500	952.500	47.000	1.221.000
SULFAMETOXAZOL + TRIMETOPRIMA susp. fr. 50 ml	38.220	9.960			48.180
SULFASALAZINA 500 mg , comprimido	115.080	235.380			350.460
SULFATO FERROSO GOTAS , fr. 30 ml				64.950	64.950
TETRACICLINA 250 mg , cápsula	584.500	86.500	482.000	563.040	
VITAMINAS E SAIS MINERAIS , cápsula	135.500	141.975	578.500	502.469	1.358.444
ZIDOVUDINA - (AZT) - suspensão	5.106	4.342	13.365		22.813

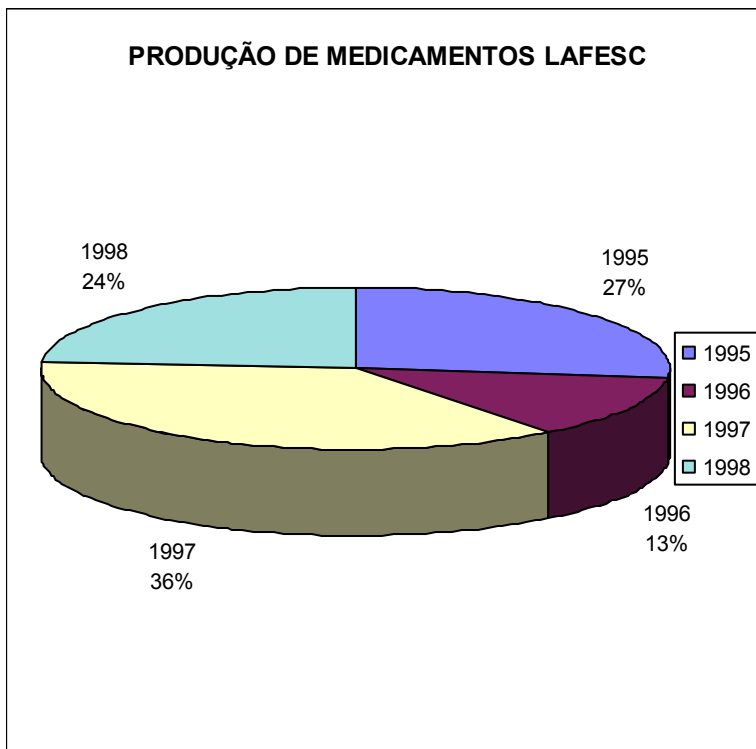
<b>FRACIONAMENTOS</b>					
ÁLCOOL ETÍLICO 70% - fr. 1000 ml		447	1.353		1.800
AZULFIDINE 500 mg , compr.	1.000				1.000
CLOROQUINA BASE 150 mg				52.000	52.000
DIDRONEL 200 mg , compr.	360	2.640	1.560		4560

DITROPAN 5 mg , compr.	4.900	9.061	4.200		18.161
FLORINEFE 0,1 mg , compr.	1.900	7.598	4.300	5.300	19.098
HIDROCORTISONA 20 mg , compr.	2.800	9.300	2.800	2.200	17.100
HIDROCORTISONA 10 mg , compr.	400	2.200	600	1.400	4600
SALOFALK 500 mg				3.599	
TAMBOCOR 100 mg , compr.	700	1.400	1.114	1.200	4414
ZARONTIN 250 mg , compr.		200			200
<b>TOTAL.....</b>	<b>8.283.317</b>	<b>3.866.540</b>	<b>11.386.229</b>	<b>7.256.841</b>	<b>30.792.927</b>

#### 6.4.9.1. PRODUÇÃO NO PERÍODO 1995/1998 - GRÁFICOS

Ano	Unidades de medicamentos
1995	8.283.317
1996	3.866.540
1997	11.386.229
1998	7.256.841





## 6.5. PONTOS ESSENCIAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 6.5.1. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As necessidades são maiores que os recursos.

O quadro econômico, político e social é marcado por turbulências e incertezas.

O amanhã certo.

A empresa projetada em um futuro.

A fórmula de ontem não garante o amanhã.

A fórmula de hoje não garante o amanhã.

Sem rumos a empresa é um cabo-de-guerra.

### 6.5.2. CONSIDERAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Necessidade de ser um processo permanente;

Sistêmico e interativo;

Voltado para o futuro;

Ter como finalidade:

1. Selecionar, entre as alternativas, um curso de ação.
2. Alocar recursos (humanos, materiais, tecnológicos e políticos).
3. Coordenar atividades no sentido do alcance de resultados desejados.

### 6.5.3. ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA ÀS CARACTERÍSTICAS DO LABORATÓRIO FARMACÊUTICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - LAFESC.

A Proposta de Estruturação do Planejamento Estratégico do LAFESC não conterà fórmulas prontas, em momento algum deverá estar fechado à novas informações e sugestões, a permissão de intervenções voltadas ao alcance das metas propostas, trarão a flexibilidade desejada e necessária para garantir sua aplicabilidade.

Esta proposta de estruturação de Planejamento Estratégico para o LAFESC não deve ser vista como uma receita de bolo, não é um pacote fechado.

Deverá apresentar possibilidade de adequação, da metodologia às características do LAFESC, isto permitirá resultados finais positivos.

Escolher o que melhor convier, mas sobretudo escolher, por que acima da forma de fazer está o fato e a necessidade de utilizar o planejamento como ferramenta fundamental de gerenciamento.

Existe um provérbio Chinês que diz: *A mais longa das viagens começa com um único passo*. Isto, porém, não é mais verdade.

A mais longa viagem começa, na realidade, quando se pensa a respeito desse primeiro passo, ou seja, a mais longa viagem começa com o planejamento.

## 6.6. COMO MONTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 6.6.1. DIAGNÓSTICO



Identificar os fatos como são; tanto de ordem externa como interna.

Definir o ambiente no qual atua a organização. Buscar informações, estudar o público usuário.

Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da instituição.

Preparar um ambiente de propostas para os novos caminhos que a instituição decidir seguir. Localizar-se.

### 6.6.2. DEFINIR METAS

Partir do ambiente atual, fazer projeção sobre o futuro ( prognóstico sem exatidão).

Definir políticas (princípios diretivos) caminhos a seguir que deverão orientar a instituição.

Definir objetivos (alcançar resultados quantificados) para a instituição.

Estudar a possibilidade de serem alcançados

Definir novos rumos para a instituição, bem como quantificar os seus resultados. Quais caminhos seguiremos.

### 6.6.3. DEFINIR ESTRATÉGIAS PARA ATINGIR OS RESULTADOS

Desenvolver alternativas de ação (estratégias)

Identificar responsáveis.

Identificar recursos necessários.

Definir sistema de avaliação. De que forma iremos.

## 6.7. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO PROCESSO DE CRIATIVIDADE ESTRUTURADA

O tempo dispensado para pensar e fazer planejamento estratégico é uma grande oportunidade que a empresa tem para fazer com que seus funcionários conversem entre si, troquem impressões e busquem acertar suas desavenças.

É o momento propício para as pessoas saírem de seu isolamento departamental e partilharem suas visões, seus sonhos, seus problemas, suas idéias sobre a empresa e o futuro.

Criar dia para que os funcionários se manifestem sobre tudo.

Deixá-los falar.

Buscar suas idéias e criatividade.

Mas nem todos podem falar ao mesmo tempo, é preciso orientação.

É preciso um processo de orientação para monitorar as colaborações, dentro de um processo de orientação para monitorar as colaborações, dentro de um processo cooperativo e organizado. Dentro disto as rédeas estão livres para a criatividade.

Propor que os funcionários falem é fantástico. No início qualquer idéia deve ser registrada, nunca se sabe de onde virá uma boa idéia, depois vai se montando o esboço de um plano participativo, organizado e cooperativo.

Mas há o momento de terminar a tormenta de idéias, agora é executar, acompanhar e avaliar.

## 6.8. PONTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR E ESTRUTURA MÍNIMA PARA UTILIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Consciência de sua necessidade.
2. Decisão pela sua utilização.
3. Envolvimento efetivo da Diretoria.
4. Flexibilidade na elaboração e execução dos planos.
5. Durante a fase de amadurecimento, dar preferência aos planos de curto prazo.
6. Gerência Participativa.
7. Respeito aos clientes.
8. Estrutura.

Existem vários aspectos que necessitam ser considerados quanto a implantação do processo de planejamento, como definir previamente a abordagem (ascendente, descendente ou mista), a experiência da empresa em planejamento, e outros, mas quatro aspectos são de exemplar importância:

- Nivelamento Conceitual

Buscar nivelar os conhecimentos à respeito de planejamento, bem como de uma postura uniforme na atuação sobre o processo.

- Preparação do Pessoal

Como toda a atividade, o pessoal deve ser treinado, qualificado, preparado, sabendo o funcionamento, seu papel, suas vantagens e desvantagens.

- Criação do Órgão de Planejamento

É fundamental possuir um órgão que seja identificado como o orientador do processo de planejamento. Desta forma as chances de sucesso serão maiores se houver na empresa uma pessoa ou um grupo de pessoas para funcionar como instrumento catalisador e aglutinador de todos os esforços, servindo também como ponto de convergência para as informações.

- Envolvimento de Gerências

## 6.9. CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPRIAMENTE DITO

### 6.9.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A Definição do negócio de uma organização, neste caso do LAFESC - Laboratório Farmacêutico do Estado de Santa Catarina, depende das diretrizes de governo

para esta área de atuação, até mesmo porque objetiva cumprir um papel que o próprio governo e a secretaria de Estado da Saúde, o qual está vinculado.

Por este fato, explicitar o âmbito de atuação do LAFESC passa por uma decisão de governo e após esta definição, há de se traçar as bases para atingi-lo.

O negócio irá determinar a área de atuação do laboratório, no entanto, deverá necessariamente observar as necessidades presentes, a história desta organização, o mercado, o papel social e as perspectivas futuras.

O negócio deverá ser definido de tal forma que possibilite as expansões futuras e as perspectivas futuras possíveis para a organização.

A visão para a definição do negócio deverá ser estratégica; sendo que neste caso não deve ser muito restrita, e na observação do mercado e das possibilidades futuras, o que hoje pode parecer ousado, no futuro poderá ser facilmente atingido.

O negócio de uma organização não muda, ela é definida para toda a existência da organização. Como as organizações não possuem data fim, da mesma forma o negócio não possuirá. É nas trilhas do negócio que as ações internas serão trocadas e em função dele que todas as pessoas que compõem o Laboratório deverão desempenhar seu papel profissional.

## 6.9.2. IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO

A Missão descreve o papel desempenhado pela empresa dentro do Negócio, por isso, ela pode estar definida para um determinado período de tempo, e logo após atingida ser definida outra para outro período.

Através da definição do LAFESC, procurar-se-á responder o que o laboratório deve fazer, em determinada época; qual público alvo deverá atingir; de que forma isso ocorrerá; com que finalidade.

O LAFESC possui atualmente sua missão, proposta é feita, para que durante a estruturação do Planejamento Estratégico, se rediscuta a mesma; observando se ainda é válida e se responde às expectativas do laboratório para o período vivido atualmente.

Desta forma, a definição da missão passa pela observação e análise do seu papel, negócio e das expectativas internas.

A missão do LAFESC deverá ser compartilhada por todos os integrantes desta organização; e por isso, deve ser vivida a cada dia.

Passa, por isso, a ser a missão de cada um dos integrantes. A missão determina um ponto onde quer se chegar.

Após definir-se a Missão, se possível com o envolvimento de todos, é imprescindível que ela esteja claramente divulgada, a fim de que todos neste mercado específico ou não, tomem conhecimento da mesma. Através da divulgação facilita-se o processo de incorporação e vivência da missão organizacional.

No LAFESC propõe-se que seja definida como base nos planos de governo, mas não só, considerando também todos os pontos relevantes, socialmente falando, e se baseando nas potencialidades atuais e/ou possíveis de se obter.

### 6.9.3. ESTABELECIMENTO DE PRINCÍPIOS

O LAFESC necessita de balizamentos para serem utilizados durante o processo decisório e para motivarem o comportamento da empresa quanto ao cumprimento de sua missão.

Os princípios, como se sabe, são valores aceitos e vividos pelas pessoas na organização e que por isso, passam a fazer parte da própria organização.

A definição dos princípios no LAFESC irão determinar se a *forma* de fazer determinada “coisa” no laboratório é considerada *certa* por ele, ou seja, pelo conjunto de

pessoas que o compõe. A identificação dos princípios passa pelo conhecimento da cultura organizacional e dos valores dos funcionários do laboratório.

Quando de sua definição, ele deverá ter uma redação concisa, e seus pontos de abordagem deverão ser abrangentes, preocupando-se com áreas mais estratégicas.

Da mesma forma que a missão, os princípios devem estar claros a todos quantos tiveram contato com o laboratório. Devem ser clara e amplamente divulgados.

Nesta proposta de Planejamento Estratégico o LAFESC, propõe-se que os princípios sejam definidos com o envolvimento de todos os funcionários, identificando entre eles, quais valores julgam importantes e imprescindíveis a se seguir.

#### 6.9.4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O conhecimento do ambiente externo é fundamental para a permanência e expansão do LAFESC no mercado atual e futuro.

O Laboratório Farmacêutico do Estado de Santa Catarina está inserido no mercado de medicamentos, por isso, deve conhecer profundamente seus companheiros de mercado. Este conhecimento externo procura possibilitar a estruturação de planos estratégicos que visem a manutenção de sua posição atual, sua expansão no mesmo, ou uma indefinição de posição em virtude do panorama apresentado.

Muitas vezes, a definição por uma mudança de mercado pode acarretar mais custos do que benefícios propriamente dito.

A análise do Ambiente Externo requer bom relacionamento com o meio. Não só os concorrentes fazem parte deste ambiente, mas também, todas as forças da sociedade que de uma forma ou de outra interagem ou exercem influência sobre o LAFESC.

Podem existir fatores externos, não relacionados ao próprio negócio do LAFESC, que afetam direta ou indiretamente seu papel e sua imagem.

Estar ciente e inserido no Ambiente Externo, faz com que haja possibilidade de através das oportunidades criadas e existentes no LAFESC, se possa agir e se posicionar frente aos problemas futuros que poderão advir.

#### 6.9.5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Conhecer-se é condição fundamental para poder traçar o futuro. A análise do Ambiente Interno é pois importantíssima, se considerarmos que há necessidade de identificar no LAFESC as oportunidades, ameaça, forças, fraquezas, que de uma forma ou de outra afetam no cumprimento de sua missão.

O LAFESC como organização pública, internamente pouco se conhece, e no que se conhece, não analisa profundamente as questões de forma a incentivá-las ou erradicá-las.

Por isso, propõe-se que sejam promovidos seminários por setores, com o envolvimento de todos os funcionários, com o intuito de com toda a franqueza proceder uma avaliação cocenciosa e real do ambiente interno.

Questões pessoais devem dar lugar a questões gerais e organizacionais, por isso os “focos” de análise devem contribuir para um plano de ação que poderá identificar futuras correções, ajustes, relocações ou até mesmo reforço de determinadas situações e posturas.

O ambiente interno bem conhecido proporcionará o envolvimento necessário e perseguido, por toda organização, por parte de seus funcionários e, é isto que objetivará tal análise no LAFESC.

#### 6.9.6. DEFINIÇÃO DE MACRO OBJETIVOS

Terminadas as definições e análises anteriormente realizadas, é importante que o LAFESC, com base nos dados e informações coletadas e analisadas anteriormente, vislumbrando sempre seu negócio e missão, defina macro objetivos a serem atingidos num determinado período de tempo.

Estes macro objetivos devem estar definidos em função da realidade vivida e da missão a que se proporá o Laboratório. Igualmente, devem ser traçados considerando as áreas estratégicas e os planos governamentais para o Laboratório.

Uma correta definição dos macro objetivos poderá contribuir para o desenvolvimento de uma organização madura, que se conhece e sabe onde deve chegar. Desta definição se derivarão as demais, e que contribuirão para a consecução do que haverá de ser planejado para o Laboratório.

A definição dos macro objetivos para o LAFESC, está pois pensada de forma que ouça todos os funcionários, suas perspectivas quanto ao trabalho e sua organização. É importante que o “foco” de abrangência dos macro objetivos seja amplo, buscando contemplar os pontos considerados vitais e importantes para o Laboratório como um todo.

#### 6.9.7. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

A definição dos objetivos necessariamente passa pelo conhecimento dos macro objetivos, até mesmo porque serão viabilizados pela boa definição dos primeiros.

Os objetivos poderão ser descritos por áreas ou por macro objetivos. Devem nascer do conjunto dos funcionários, para que a sinergia criada pelo envolvimento e comprometimento de todos possibilite a conquista de melhores e mais abrangentes resultados.

É importante que os prazos também sejam definidos. Os objetivos não devem ser subjetivos, de tal forma, que se consiga avaliar sua execução ou não.

#### 6.9.8. ESTABELECIMENTO DE METAS

O estabelecimento de metas passa necessariamente pelo conjunto de funcionários, vislumbrando o negócio, a missão e os objetivos do Laboratório.

Para o LAFESC, propõe-se que sejam trocadas e definidas nas reuniões setoriais, após o estudo do ambiente interno, as metas para o período a que se pretende planejar. As



metas são objetivos a serem alcançados, e por isso, deverão ter um prazo definido para sua execução e, responsável identificado para seu acompanhamento.

O responsável pela meta não necessariamente deva ser o chefe e sim qualquer funcionário. Da mesma forma, um funcionário não deve ter muitas metas para acompanhar, de tal forma que não consiga fazê-lo. O responsável pela meta não necessariamente é quem tem que executá-la, mas sim que deve buscar viabilizá-la.

Com a definição da meta, do prazo e do responsável, devem estar definidos os recursos necessários e os condicionantes se houverem.

O acompanhamento das metas deve ser rotineiro, pelo responsável, e pela equipe responsável pela constante viabilização do Planejamento Estratégico.

As metas não devem ser rígidas, podendo, dependendo das justificativas, serem alteradas, readequadas, redefinidas ou até mesmo abandonadas. Muitas vezes as incertezas e novas realidades podem contribuir para isto. Até mesmo prevê-se neste item a possibilidade de definição de metas não planejadas, durante a execução e acompanhamento do planejamento estratégico propriamente dito.

## 6.10. SISTEMA DE AVALIAÇÃO PÚBLICA

Todo o processo de Planejamento Estratégico só tem sentido se for acompanhado por constante avaliação.

No caso específico do LAFESC, há um papel social a ser cumprido, que irá justificar sua permanência no mercado. A avaliação interna de forma continuada possibilitará a flexibilidade necessária a todo o plano e sua maior eficácia.

Propõe-se igualmente, que periodicamente, pelo menos anualmente, se proceda uma audiência pública, com convite aberto a toda a sociedade catarinense, para exposição das metas traçadas e das alcançadas com possíveis justificativas. Nesta audiência, é o próprio responsável pela meta que irá expor o que havia sido proposto, de que forma for realizado, que objetivos atingiram e com quanto recurso dispendido.

A participação do *ator principal* a possibilidade de que ele se sinta participante de todo o processo, além do conhecimento, por parte da sociedade em geral, da destinação dos recursos oriundos dos impostos e do que a instituição pública chamada LAFESC está realizando naquele momento, viabilizando com isso, também a participação popular nas ações de governo.

Das avaliações internas e pública obter-se-á subsídios para traçar os planos para os períodos seguintes.

## 6.11. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O LAFESC

Em agosto de 1997 foi criada a Farmácia Básica Catarinense, esta foi alicerçada na Produção, Aquisição e Distribuição de 32 itens de medicamentos básicos, em parceria com os municípios. Este projeto tornou um sonho da SES, realidade, que objetiva atender aos usuários do Sistema SUS, nas unidades de Saúde (Postos) com a linha básica.

Para colocar-se em prática tal projeto, necessário se fez realizar junto a clientela nas unidades de saúde, pesquisa para que pudesse ser definida a linha de produção.

Concluiu-se que deveria ser voltado para a linha de medicamentos de uso contínuo, diminuindo o número de itens a serem produzidos e aumentando a quantidade, que também poderia proporcionar maior competitividade, embora não se estivesse buscando lucros, a não ser o social. Era importante demonstrar que bem administrada a instituição poderia ser auto sustentável.

Estes objetivos foram alcançados, porém, é chegado o momento de planejar estrategicamente, sob pena, de assim não sendo inviabilizar a continuidade do Projeto e da instituição.

A instituição precisa de maneira estratégica redefinir os rumos que seguirá, atualmente as necessidades são bem maiores que os recursos disponíveis; redefinir a linha de produção, para melhor competir no mercado e atender a demanda do mesmo, com

custos de produção mais baixos, aumento das quantidades produzidas; melhor utilização do tempo necessário à preparação de cada linha de produção; menos itens de medicamentos; maior a quantidade produzida por item; menor tempo de paralisação entre uma produção e outra; menor perda de matéria-prima; menor investimento por produção; maior margem de ganho por produção.

Os Planejamento Estratégico possibilitará o acompanhamento de cada uma dessas etapas para que o objetivo seja alcançado. Através dele a instituição viabiliza possibilidades de a partir da missão, decompor os objetivos que vão traçar a linha de ação por unidade de referência, ou seja, por unidade Estratégica de Negócios; observar as necessidades presentes; a história desta organização; o mercado, o papel social; alocar recursos necessários para investimento na área de reequipamento de produção, que gerará maior produção; na área de recursos humanos, seja para a contratação de pessoal; na área de produção e investimento; na área de recursos humanos, com treinamentos e especialização.

Planejar estrategicamente é criar condições para que a organização decida rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuarem.

É o direcionamento estratégico que permite as organizações reagirem rapidamente as turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

É tudo que o LAFESC necessita definir para tornar-se uma instituição indispensável do ponto de vista social.

## 6.12. RESULTADOS BÁSICOS ESPERADOS COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem inúmeros resultados que se pode esperar quando se traça uma proposta de Planejamento Estratégico para uma instituição. Há igualmente, outros que ocorrem sem que houvessem sido previstos.

Entre os que se pretende alcançar, pode-se destacar os seguintes:

1 - Conhecimento dos ambientes interno e externo por parte de todos os funcionários do LAFESC.

2 - Maior envolvimento de todos os funcionários na vida do Laboratório Farmacêutico, propiciando maior qualidade nos serviços prestados, maior eficiência e eficácia nas ações.

3 - Aproximação entre a alta gerência e os funcionários, através da participação e facilidade de fluxo das informações das diversas esferas da organização.

4 - A busca de melhores resultados quantitativos e qualitativos na produção de medicamentos.

5 - A abertura da organização para o meio social e mercado onde está inserido.

6 - Dinamismo e modernização na forma de gestão e nos processos produtivos do LAFESC.

7 - Aumento da motivação dos funcionários pela percepção do processo produtivo como um todo.

8 - Avanços de mercado, conquistando áreas não atingidas atualmente e que sua função social justifique.

9 - Melhoria da estrutura física e dos equipamentos do Laboratório.

10 - Racionalização no uso dos bens públicos.

11 - Criação de um programa de desenvolvimento de recursos humanos pautado nas reais necessidades do LAFESC.

12 - Melhoria do relacionamento interpessoal e intersetorial.

13 - Criar condições para a implantação de um programa de Qualidade Total.

14 - Melhoria da imagem institucional frente a opinião pública.

15 - Conscientização sobre a necessidade do planejamento de todos neste processo.

16 - Perpetuação do planejamento participativo como prática gerencial rotineira e contínua.

## **7. CONCLUSÃO**

- a. A elaboração da Monografia que propõe o Planejamento Estratégico para o LAFESC nos colocou em contato com conteúdos específicos não manipulados e estudados anteriormente e que, com certeza poderão contribuir para a consecução dos objetivos e que propomos.
- b. O Planejamento Estratégico surge como ferramenta gerencial para obter o envolvimento de todos os integrantes do LAFESC na busca do cumprimento do seu papel social.
- c. Através do Planejamento Estratégico poderemos obter resultados práticos para a organização, além do envolvimento direto de todos os executores das tarefas em todas as fases do processo.
- d. A possibilidade de cada funcionário conceber e acompanhar todo o processo produtivo em que está inserido, proporcionará ao mesmo maior visão da organização e melhores resultados com Qualidade para o LAFESC.

- e. O LAFESC necessita viver a experiência do Planejamento Estratégico, como forma de democratizar as informações e decisões.
- f. Por ser uma experiência nova a ser vivida pelo laboratório, conclui-se que deve ser flexível, acompanhada, estudada e ajustada constantemente.
- g. Os resultados esperados e planejados devem ser monitorados por equipe específica determina para isto e por todos os envolvidos.
- h. É imprescindível um bom sistema de avaliação interna e pública, para acompanhar os resultados e dar respostas à sociedade em geral.
- i. Numa época em que a escassez de recursos é a tônica, não se pode desperdiçar a oportunidade de utilização do potencial de todos os recursos humanos do LAFESC para atingir sua missão.
- j. O Negócio, a Missão e a Visão devem ser claros e abrangentes, a fim de possibilitar o crescimento do LAFESC dentro do mercado a que se propõe atuar.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### Livros

- 1 - CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina**. Ed. 3<sup>a</sup>. Sindicato Nacional dos Editores de Livro, Rio de Janeiro, 1994.
- 2 - CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. 4<sup>a</sup>. Markon, São Paulo, 1993.
- 3 - FERREIRA, Francisco Whitaker. **Planejamento, sim e não: um modo de agir num mundo em permanente mudança**. Ed. 5<sup>a</sup>. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1983.
- 4 - GILMORE, Frank F., BRANDENBURG, Richard. Anatomia do Planejamento Empresarial. Harvard Business. Exame série temática. 1.6 - ABELL, Dereck F. **Definição do Negócio**. Atlas, São Paulo, 1991.
- 5 - LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Atlas, São Paulo, 1990.

- 6 - MATUS, Carlos. Adiós Señor presidente: **Planificación, antiplanificación y gobierno**. Pormaire, Venezuela, 1987.
- 7 - RIVERA, Francisco J. U. **Agir comunicativo e Planejamento Social: uma crítica ao enfoque estratégico**. Fiocruz, Rio de Janeiro, 1995.
- 8 - SENGE, Paulo. **A Quinta Disciplina: caderno de campo**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1997.
- 9 - TESTA, Mário. **Mário Testa e o Pensamento estratégico em saúde: Planificación estratégica en el sector salud**, cendes, UCV. In: RIVERA, Francisco. J. U. **Planejamento e Programação em saúde: um enfoque estratégico**. Cortez/abrasco, São Paulo, 1989.
- 10 - ZALUAR, Alba. **A máquina e a revolta. As organizações populares e o significado da Pobreza**. Brasiliense, São Paulo, 1985

.Outros

- 1 - SILVA, Alceu Alves. Apostila sobre Planejamento Estratégico. Instituto de Administração Hospitalar e Ciências da Saúde, Porto Alegre, 1995.
- 2 - Documentos e Dados internos do LAFESC - Laboratório Farmacêutico do Estado de Santa Catarina.