



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Proposta para o Alinhamento entre o Plano Estratégico Institucional de um Laboratório Farmacêutico Oficial e o Departamento de TI

Proposal for the Alignment between the Institutional Strategic Plan of an Official Pharmaceutical Laboratory and the IT Department

SAULO MOURA DA SILVA
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

TATIANA ARAGÃO FIGUEIREDO

JORGE LIMA MAGALHÃES
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à orgão de fomento:
Não se aplica



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Proposta para o Alinhamento entre o Plano Estratégico Institucional de um Laboratório Farmacêutico Oficial e o Departamento de TI

Objetivo do estudo

Propor um modelo de alinhamento estratégico entre a área de Tecnologia da Informação e o núcleo do negócio de um Laboratório Farmacêutico Oficial. Da mesma forma, identificar, analisar e criar indicadores de acompanhamento para o alinhamento estratégico determinado.

Relevância/originalidade

As organizações, quer sejam públicas ou privadas, necessitam de estratégia de seus negócios bem definidas e com um plano de gestão de seus recursos. Para o setor farmacêutico não é diferente, haja vista um setor que movimenta US\$ 1,3 trilhões anualmente (IQVIA, 2019). Os LFO entram nesse contexto, com maior responsabilidade, pois gerenciam recursos públicos como devolutiva à Sociedade de medicamentos negligenciados pelas empresas farmacêuticas privadas. Portanto, o planejamento estratégico nos LFO também deve ser considerado, uma vez que o LFO em estudo, passou a assumir um conjunto de compromissos estabelecido no Plano longo prazo do MS (PLP- 2022). Nota-se que a falta de alinhamento estratégico dentro de uma empresa acaba fazendo com que muitos recursos humanos e financeiros sejam empregados em projetos e iniciativas que não seriam as mais relevantes para o negócio. Cabe destacar, que em paralelo as necessidades de alinhamento, a presença cada vez mais forte do conceito de Indústria 4.0 demonstra a importância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito fabril. Esse conceito é a quarta geração da era industrial e traz consigo o foco na utilização de sistemas inteligentes e tomada de decisões autônomas, de forma trazer um elevado grau de automação operacional. Os avanços nas áreas de internet e objetos inteligentes proporcionou campo fértil para essa nova revolução industrial. Assim, o cotidiano nas empresas tem comprovado a teoria de que cada vez mais a área de Tecnologia da Informação está permeada ao negócio e sustenta o plano estratégico organizacional.

Metodologia/abordagem

A metodologia de pesquisa empregada foi limitada a proposição de solução para o problema de alinhamento da estratégia de TI com a estratégia de negócio do LFO. O trabalho caracteriza-se por natureza aplicada e objetivo exploratório, cuja a identificação das relações entre o planejamento estratégico institucional com o planejamento estratégico da Tecnologia da Informação e, conseqüentemente, através do alinhamento estratégico entre áreas. Por outro lado, também se classifica como quantitativa, pois busca-se através dos números obtidos a partir da aplicação de indicadores avaliar a ocorrência do alinhamento estratégico proposto. A natureza do estudo pode ser considerada aplicada, uma vez que o mesmo ocorre para verificar interesses locais, no presente caso o Laboratório Oficial Farmacêutico em questão. Foi realizada busca na literatura em bases de dados indexadas, tais como Scielo, Web of Science e SCOPUS sobre os laboratórios farmacêuticos Oficiais e Privados, sobre Planejamento estratégico, gestão estratégica e organizacional. Documentos internos foram consultados, bem como brainstorming com os gerentes do setor. A forma utilizada foi a matriz SWOT e as análises permitiu construir mapa estratégico com BSC.

Principais resultados

a) A organização possui Planejamento Estratégico e vem procurando revê-lo periodicamente. Entretanto, nota-se um descompasso com algumas áreas internas, como a TI. O fato parece estar relacionado com as demandas internas se sobreporem em terem suas próprias prioridades e, embora, procurem atingir a missão institucional, seguem os protocolos e procedimentos internos, não se coadunam, no total, com um Planejamento alinhado ao Planejamento macro institucional. b) O confronto com a literatura bibliográfica permitiu sedimentar conceitos e propor ações para o Departamento de TI da Instituição e alta gerência, no sentido de criar um Planejamento Estratégico do Departamento alinhado com o da Instituição. Este define proposições e etapas para o alcance macro de forma transversal com apoio a todos os setores da Instituição. c) Indicadores foram necessários utilizar para medir e acompanhar as etapas, confrontando-os com a performance anterior, de forma manter um aprimoramento contínuo. d) Os macroprocessos identificados e os documentos operacionais disponibilizados pela Instituição proporcionaram uma agilidade em analisar as questões inerentes ao alinhamento estratégico faltante. O fato da Instituição disponibilizar e permitir o trabalho, demonstrou a transparência e o engajamento institucional para a melhoria contínua. e) A etapa de tempos e movimentos para atendimento dos clientes x fornecedores internos foi identificada, porém, não trabalhada, uma vez que com o alinhamento estratégico construído com o Planejamento do departamento de TI com o Planejamento Estratégico da Instituição realizado, acredita-se que haverá melhor destreza e presteza dos atendimentos de TI.

Contribuições teóricas/metodológicas

Dentre vários, as referências na área em voga mostraram-se eficaz de forma a ratificar as teorias para implantação e alinhamento estratégico das organizações, tais como Mentzberg, Prahalad, Hamel, Porter etc. A utilização de indicadores para medir e analisar o respectivo alinhamento contribuiu para o monitoramento e antecipação de problemas na organização.

Contribuições sociais/para a gestão

A utilização da teoria em questão em estudo prático pôde evidenciar obtenção prática de caso para alinhar a estratégia da empresa com os departamentos. O trabalho em voga contribui socialmente para todas as demais empresas ou setores públicos para aplicarem o método e otimizarem seus processos e práticas gerenciais e estratégicas.

Palavras-chave: Gerenciamento estratégico, Gestão organizacional, Gestão do Conhecimento, Indústria farmacêutica



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Proposal for the Alignment between the Institutional Strategic Plan of an Official Pharmaceutical Laboratory and the IT Department

Study purpose

Propose a model of strategic alignment between the Information Technology area and the core business of an Official Pharmaceutical Laboratory. Likewise, identifying, analyzing and creating monitoring indicators for the determined strategic alignment

Relevance / originality

Organizations, whether public or private, need a well-defined business strategy and a resource management plan. For the pharmaceutical sector it is no different, considering a sector that moves US \$ 1.3 trillion annually (IQVIA, 2019) LFO enters this context, with greater responsibility, as they manage public resources as a return to the Society of drugs neglected by private pharmaceutical companies. Therefore, strategic planning in LFO must also be considered, since the LFO under study, has assumed a set of commitments established in the MS long-term plan (PLP-2022) It is noted that the lack of strategic alignment within a company ends up causing many human and financial resources to be used in projects and initiatives that would not be the most relevant for the business It is worth mentioning that, in parallel with the alignment needs, the increasingly strong presence of the concept of Industry 4.0 demonstrates the importance of Information and Communication Technologies (ICT) in the manufacturing scope This concept is the fourth generation of the industrial era and brings with it the focus on the use of intelligent systems and autonomous decision making, in order to bring a high degree of operational automation. The advances in the areas of internet and smart objects provided a fertile field for this new revolution. industrial. Thus, everyday life in companies has proven the theory that more and more the Information Technology area is permeated by the business and supports the organizational strategic plan.

Methodology / approach

The research methodology employed was limited to proposing a solution to the problem of aligning the IT strategy with the LFO business strategy. The work is characterized by an applied nature and an exploratory objective, whose identification of the relations between the institutional strategic planning and the strategic planning of the Information Technology and, consequently, through the strategic alignment between areas. On the other hand, it is also classified as quantitative, because it is sought through the numbers obtained from the application of indicators to assess the occurrence of the proposed strategic alignment. The nature of the study can be considered applied, since the same occurs to verify local interests, in this case the Official Pharmaceutical Laboratory in question. Literature searches were carried out in indexed databases, such as Scielo, Web of Science and SCOPUS, about the official and private pharmaceutical laboratories, about strategic planning, strategic and organizational management. Internal documents were consulted, as well as brainstorming with sector managers. The form used was the SWOT matrix and the analyzes allowed to build a strategic map with BSC.

Main results

a) The organization has Strategic Planning and has been looking to review it periodically However, there is a mismatch with some internal areas, such as IT The fact seems to be related to the internal demands overlapping in having their own priorities and, although they seek to achieve the institutional mission, they follow the internal protocols and procedures, they do not fit, in total, with a Planning aligned with the Macro institutional Planning b) The comparison with the bibliographic literature allowed to consolidate concepts and propose actions for the Institution's IT Department and top management, in order to create a Strategic Planning for the Department aligned with that of the Institution This defines propositions and steps for the macro scope in a transversal way with support to all sectors of the Institution c) Indicators were necessary to use to measure and monitor the stages, comparing them with the previous performance, in order to maintain continuous improvement d) The macro processes identified and the operational documents made available by the Institution provided an agility in analyzing the issues inherent to the missing strategic alignment The fact that the Institution made available and allowed the work, demonstrated transparency and institutional engagement for continuous improvement e) The stage of times and movements for serving customers x internal suppliers was identified, however, not worked, since with the strategic alignment built with the Planning of the IT department with the Institutional Strategic Planning carried out, it is believed that there will be better dexterity and

Theoretical / methodological contributions

Among several, the references in the current area proved to be effective in order to ratify the theories for the implantation and strategic alignment of organizations, such as Mentzberg, Prahalad, Hamel, Porter etc. The use of indicators to measure and analyze the respective alignment contributes to the monitoring and anticipation of problems in the organization.

Social / management contributions

The use of the theory in question in a practical study was able to demonstrate the practical acquisition of a case to align the company's strategy with the departments. The work in vogue contributes socially to all other companies or public sectors to apply the method and optimize their managerial and strategic processes and practices.



1 Introdução

A Constituição Federal de 1988 colocou a saúde como direito de todos e dever do Estado. Assim, no início dos anos 90 foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse contexto, uma das formas de promoção, proteção e recuperação da saúde é a Assistência Farmacêutica, tendo como ponto central o acesso aos medicamentos, principalmente àqueles considerados essenciais. Esse acesso pode ser proporcionado através de várias ações intersetoriais no mercado, como também a formulação de medicamentos pelos laboratórios farmacêuticos privados e públicos (MAGALHAES, JL, 2010a).

Em 1998, estabeleceu-se a Política Nacional de Medicamentos (PNM) visando garantir a segurança, eficácia e qualidade dos medicamentos, a promoção do uso racional e o acesso da população àqueles considerados essenciais. Tendo assim, a produção pública de medicamentos como um de seus objetivos (VASCONCELOS et al., 2017). Posteriormente, no ano de 2004, o governo brasileiro inseriu a indústria farmacêutica como atividade-chave para o desenvolvimento do país e selecionou a indústria de fármacos e medicamentos como setor estratégico da política industrial. Com isso, o país passou a formular políticas e ações verticais para tal setor, através do envolvimento de órgãos de governo, associações de classe e empresas (PALMEIRA FILHO, P. L.; BOMTEMPO, J. V.; ANTUNES, A. M. S., 2012).

Em 2019, o Ministério da Saúde (MS) brasileiro conta com 21 Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFO). Estes são vinculados aos governos estaduais e federal. Eles estão dispersos em todo território nacional devido a grandiosidade dele, diversidade de nossa população e condições de saúde populacionais. A capacidade instalada existente produz cerca de 30% dos medicamentos utilizados pelo SUS (Ministério da Saúde, 2019). Uma das formas de atuação dos LFO é atender as demandas do MS e das secretarias de saúde, para aqueles produtos que não são interessantes para indústria privada, principalmente em relação as doenças negligenciadas (FIGUEIREDO et al., 2014). Já em relação a questão de atenção à saúde, o governo brasileiro passou a realizar ações de modo a fomentar a produção pública de medicamentos, com a finalidade de diminuir a dependência do país, pois eles também atuam na manufatura e na estratégia indutora de políticas, desenvolvimento de formulações e novos fármacos bem como regulador de preços no mercado nacional (MAGALHÃES; ANTUNES; BOECHAT, 2011).

Apesar de toda importância mencionada, para fazer parte de um negócio altamente dinâmico como o setor farmacêutico, os LFO têm de lidar com a velocidade das transformações e seus impactos nos processos de produção e entrega para o SUS. Uma forma de atingir essas necessidades seria através da execução do Planejamento Estratégico (PE). Esta ferramenta estratégica é muito utilizada pelas organizações, cujo objetivo é a integração e articulação das diversas áreas da empresa, de forma a guiá-las para um mesmo caminho e permitindo resposta às rápidas mudanças no ambiente (MEIRELLES, 2018). O processo de alinhamento estratégico é de suma importância na condução das atividades de uma empresa e no contexto dos LFO não seria diferente. A falta deste alinhamento dentro das empresas, acaba fazendo com que muitos recursos humanos e financeiros sejam empregados em projetos e iniciativas que não seriam as mais relevantes para o negócio.

Segundo Kaplan e Norton (2006), várias empresas se comportam como barcos sem coordenação. Possuem diversas unidades de negócio eficientes, com executivos muito



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



capacitados, motivados e experientes, mas não possuem alinhamento entre seus esforços. Estes mesmos autores identificaram que, ao classificar as práticas de gestão de empresa que utilizavam Scorecards, nos cinco princípios para a implementação bem-sucedida da estratégia (mobilização, tradução da estratégia, alinhamento da organização, motivação dos empregados e gerenciamento), as empresas que obtiveram benefícios expressivos com o uso do BSC (Balanced Scorecard) foram as que melhor aplicaram a etapa de alinhamento organizacional.

Portanto, considerando que a indústria farmacêutica, seja privada ou pública, é de grande relevância para a saúde pública, é premente requerer estratégia organizacional na gestão de recursos, a fim de atender as necessidades de seus clientes, no setor público, o SUS.

Desta forma, este trabalho, ponderou propor um modelo de alinhamento estratégico entre a área de Tecnologia da Informação e o núcleo do negócio de um LFO. Para tanto, foram identificados e analisados o planejamento estratégico da instituição; proposto um modelo de planejamento estratégico para a o Departamento de TI; um alinhamento estratégico entre o modelo proposto da TI e o planejamento estratégico institucional; indicadores de acompanhamento para o alinhamento estratégico determinado.



2 Referencial Teórico

Em 1971 foi instituído a Central de Medicamentos (CEME). Ela foi a precursora da assistência farmacêutica como política pública no país. O órgão tinha como missão o fornecimento de medicamentos à população sem condições financeiras para adquiri-los e era caracterizada por uma política centralizada de aquisição e distribuição. Em 1988, a nova Constituição Federal trouxe mudanças aos princípios sobre a saúde, e estabeleceu a mesma como direito social e o seu cuidado como competência comum da União. O Art. 196 da carta Magna, foi regulamentado pela Lei Orgânica da Saúde (Lei nº 8080/90) que determina a formulação de política de medicamentos como um campo de atuação do SUS (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE - CONASS, 2007).

Em 1998 a Política Nacional de Medicamentos (PNM) foi implementada por meio da Portaria n. 3.916/MS e dentre seus objetivos estava o de garantir o acesso da população aos medicamentos considerados essenciais (OLIVEIRA; LABRA; BERMUDEZ, 2006). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) (WHO, 2019), *“medicamentos essenciais são aqueles que satisfazem as necessidades prioritárias de saúde da população. Eles são selecionados com a devida relevância à saúde pública, evidências sobre eficácia e segurança, e custo-efetividade comparativa”*.

Dentre as oito diretrizes estabelecidas pela PNM estão a adoção da Relação Nacional de Medicamentos Essenciais (RENAME) e a produção pública de medicamentos. No Brasil, a RENAME foi instituída em 1975, através da Portaria do MPAS nº. 233, e antecedeu a lista de medicamentos essenciais da OMS (criada em 1977). Quando concebida, consistia em uma lista com os medicamentos prioritários para as unidades de saúde. Desde então, passou por diversas revisões e atualizações. A adoção da RENAME como uma das diretrizes da PNM visava fundamentalmente criar mecanismos para padronização, tanto da prescrição, quanto do abastecimento de medicamentos, principalmente no âmbito do SUS. Essa padronização constituiria uma forma de gerar redução para os custos dos produtos (FIGUEIREDO et al., 2014; VASCONCELOS et al., 2017).

Em 2004, a Resolução nº 338 foi colocada em vigor pelo Conselho Nacional em Saúde (CNS). A citada resolução aprovou os princípios da Política Nacional de Assistência Farmacêutica (PNAF), dentre os quais um conjunto de ações relativas à promoção da saúde, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva tendo o medicamento como insumo essencial e mirando o acesso e o uso racional deles. Esta política deve nortear a formulação de políticas setoriais, entre elas as políticas de medicamentos, de ciência e tecnologia e de desenvolvimento industrial (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE - CONASS, 2007; OLIVEIRA; LABRA; BERMUDEZ, 2006, p. 20).

A AF pode ser vista como um conjunto de etapas, transpassando todo ciclo de vida de um medicamento, que se inicia com a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) fomentando a Produção. Uma vez produzido e com o registro sanitário aprovado, está apto para o ciclo sequencial: seleção – programação – aquisição – armazenamento – distribuição – utilização. Cada atividade desse ciclo tem seu início atrelado a correta finalização da fase anterior (FIGUEIREDO et al., 2014; MARIN et al., 2003; OLIVEIRA; LABRA; BERMUDEZ, 2006).

Em 2007, houve uma mudança na forma em que o SUS oferta os medicamentos, através da Portaria GM/MS 204/07, passando ser organizados em Componente Básico, Componente Estratégico e Componente Especializado (FIGUEIREDO et al., 2014). O



Componente Básico destina-se à aquisição de medicamentos e insumos necessários para a área da atenção básica em saúde; o Componente Estratégico abarca os medicamentos considerados estratégicos pelo Ministério da Saúde (MS) para tratar doenças de perfil endêmico e; o Componente Especializado garante o acesso a medicamentos que tratam de doenças raras ou de uso crônico prolongado com alto custo unitário (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE - CONASS, 2007).

Laboratórios Farmacêuticos Oficiais

Um dos pontos presentes na AF é o incentivo à produção de medicamentos, e para isso o Brasil possui uma rede de Laboratórios Oficiais (LFO), federais e estaduais, para além dos laboratórios privados existentes no país.

O Ministério da Saúde, traz como definição de laboratório Oficial:

[...] Laboratórios Oficiais são os laboratórios públicos que produzem medicamentos, soros e vacinas para atender às necessidades do SUS. Muitos desses produtos não são de interesse das empresas privadas, pois estão relacionados, principalmente, com o tratamento das doenças negligenciadas (p.ex. malária, esquistossomose, doença de chagas, tuberculose), que hoje atingem principalmente os países em desenvolvimento e em subdesenvolvimento. “(MS, 2019)

De encontro as características preconizadas pelo CEIS, Silva (2012) reafirma que a pesquisa e o desenvolvimento de produtos oriundos dos LFO são elementos que alavancam o crescimento econômico de nosso país, pois geram empregos, fortalecem a indústria nacional e reduzem a dependência externa. Além disso, como esses laboratórios têm o foco para produção de medicamentos para consumo dos usuários do Sistema Único de Saúde, acaba suprindo às demandas negligenciadas pelos laboratórios privados (desinteressados em produtos com baixo poder aquisitivo).

Magalhães *et al* (2011) também aponta para a questão da produção pública de medicamentos. Eles colocam que essa política de atenção à saúde colaboraria para a diminuição da dependência do país, nesse quesito. Contudo adiciona que os Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (LFO), além da manufatura, também teriam capacidade de atuar na estratégia indutora de políticas, desenvolvimento de formulações e novos fármacos bem como regulador de preços no mercado nacional.

O Ministério da Saúde (MS) conta com 21 LFOs, com capacidade instalada existente capaz de produzir cerca de 30% dos medicamentos utilizados pelo SUS. Eles estão divididos por região do território nacional. No que diz respeito a produção de medicamentos, os LFOs atuam de acordo com às diretrizes do Ministério da Saúde (MS) e estão inseridos dentro da Assistência Farmacêutica (MAGALHAES, JL, 2010a). Esse alinhamento vem de encontro ao que é preconizado na PNM, sobre a capacidade instalada dos laboratórios oficiais: “*O papel desses laboratórios é especialmente importante no que tange ao domínio tecnológico de processos de produção de medicamentos de interesse em saúde pública. Esses laboratórios deverão, ainda, constituir-se em uma das instâncias favorecedoras do monitoramento de preços no mercado, bem como contribuir para a capacitação dos profissionais*” (BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1996).

Observa-se que os LFO, em um contexto macro, seguem diretrizes superiores para a realização de suas funções, que são primordiais para a sociedade (MAGALHAES, JL, 2010b; SILVA, 2012). Tais questões colocam esses laboratórios como parte importante dentro da estratégia governamental adotada. Nesse sentido, se torna cada vez mais necessário



a discussão e implementação de ferramentas que possibilitem o alinhamento entre os atores envolvidos para que o importante papel desses atores, dentro do sistema de saúde, seja cumprido de maneira satisfatória.

Estratégia nas corporações

A estratégia funciona como uma estrutura que baliza as escolhas e acaba determinando a natureza e o rumo de uma organização. Ela possibilita a geração de um diferencial competitivo para uma empresa, sendo assim fundamental. Dentro deste contexto, e considerando que o desenvolvimento de uma estratégia engloba elementos racionais e não racionais, podemos transformar o planejamento estratégico e a gestão estratégica em ferramentas para guiar o desenvolvimento estratégico em uma corporação (MARIO TEIXEIRA REIS NETO CARLOS ALBERTO GONCALVES, 2017). Segundo Porter (2008), todas as organizações possuem uma estratégia competitiva, implícita ou explícita que pode estar formalizada ou não. A estratégia competitiva busca a maximização do diferencial de negócio de uma empresa, em relação aos seus concorrentes, e para isso estabelece as formas de competição desta empresa, bem como suas políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos.

O conceito de estratégia foi ampliado por Mintzberg *et al* (2010), através da separação dos entendimentos que podem ser tidos dentro deste conceito. O autor divide estratégia em: estratégia como algo deliberado, estratégia como planos e padrões, estratégia como posição e perspectiva e por fim, estratégia como truque. Já sob a ótica trazida por Prahalad e Hamel (1997), a principal estratégia vem de dentro da organização, através da sua competência essencial. Essa competência, formadora de vantagem competitiva sustentável, é colocada pelos autores como a capacidade de se aprender coletivamente na organização, em especial no que diz respeito a forma de coordenar a mais diferentes habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) seguem a linha de Prahalad e Hamel (1997b) ao definir estratégia como um conjunto coeso de acordos e ações firmadas em uma organização, que exploram as competências essenciais desta afim de obter vantagem competitiva. Nesse sentido, a utilização de uma estratégia diferenciada permite a organização alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Já Teeratansirikool *et al.* (2013) trazem evidências sobre como a utilização de estratégias auxiliam na obtenção de vantagens competitivas, acarretando melhorias para o desempenho das organizações. Tais evidências são baseadas em um estudo realizado pelos autores em 2009, na Tailândia.

Tomando a estratégia diversos sentidos que se complementam, faz-se necessário a transformação das ideias em algo que possa ser mais palpável para as corporações. Sendo assim, a utilização de ferramenta estratégicas tais quais o planejamento estratégico e a gestão estratégica, citadas por Gonçalves e Reis Neto (2006), poderá ajudar na aplicabilidade e no desenvolvimento das estratégias nas corporações.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico (PE) é um procedimento gerencial que permite estabelecer o caminho a ser tomado pelas empresas. Este procedimento busca uma interação mais assertiva com o ambiente, considerando a habilidade da empresa para assimilar as adequações necessárias. Ressalta-se que o PE é mais amplo, compreendendo toda a



organização; ele é a base do planejamento organizacional, assim sendo, um bom planejamento é parte essencial de uma boa administração (DIAS, 2015).

Historicamente o PE apresenta-se mais do que apenas uma mera ferramenta ou técnica formal, ele pode ser tomado como uma forma de gerir as organizações e a interação entre essa forma e os gestores. Alguns autores colocam que seu início ocorreu na década de 60, com a publicação de um artigo por Gilmore e Brandenburg na *Harvard Business Review*. Ao mesmo tempo que outros ligam essa época com o marco de dez anos do início do Planejamento de longo prazo, sendo resposta à saturação e decadência de grandes grupos à época (DIAS, 2015; SOUZA et al., 2015).

Mintzeberg (2004) vai de encontro com as datas de surgimento, quando coloca que após iniciar como um exercício orçamentário na América da década de 50, o conceito se espalhou rapidamente, passando a ser seguido pela maioria das grandes corporações até o meio da década seguinte. Essa foi a época na qual a noção de planejamento estratégico entrou em ação e acabou acarretando uma busca potencial, tanto de empresas como do próprio governo americano, anos posteriores. O PE pode ser encarado de diversas formas e isso faz com que diferentes definições possam ser tidas. O quadro 1 apresenta como o conceito de planejamento estratégico foi entendido ao longo do tempo.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Rasmussen (1990) | Engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos da organização. |
| Ansoff e McDonnell (1993) | Lembra que os primeiros resultados quando da utilização do planejamento estratégico foram decepcionantes. |
| Mintzberg (1994, 2004) | Planejamento estratégico é a elaboração da estratégia. Além disso, aponta as falácias do planejamento estratégico. |
| Bilhim (1995) | O planejamento surgiu com o intuito de formalizar e operacionalizar a estratégia. |
| Albrecht (1995) | Salienta que na verdade o planejamento estratégico, seguida "religiosamente", pode travar a agilidade das respostas ambientais. |
| Figueiredo (2000) | Aponta que não há consenso entre os autores sobre o conceito na literatura. |
| Angeloni e Mussi (2008) | É, sem dúvida, a técnica mais utilizada para a definição das ações estratégicas nas organizações. |
| Oliveira (2009) | É um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando a otimização o grau de interação perante os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora. |
| Matias-Pereira (2010) | Planejamento [estratégico] consiste na coordenação de pessoas, processos e recursos de forma eficiente, eficaz e efetivo. |
| Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) | Que é um procedimento formal de tomadas de decisões integradas. |
| Alberti et al. (2014) | É possível definir as melhores ações para o planejamento estratégico, visando à implantação ou amadurecimento da visão organizacional voltada aos processos. |

Quadro 1- Definições de planejamento estratégico

Fonte: Sousa e Dias (2017)



O planejamento não deve ser visto apenas como uma prerrogativa da área de negócio. Estando este cada vez mais ligado as tecnologias que os sustentam, o planejamento de Tecnologia da Informação, e seu alinhamento, passa a ser de uma importância para as organizações. O Planejamento Estratégico de TI (PETI) traz consigo um conjunto de metas estabelecidas para longo prazo, que tratam da infraestrutura e das principais iniciativas de TI que seriam imprescindíveis para que a organização pudesse alcançar as metas traçadas para o negócio (BUTUZA et al., 2011).

Planejamento Estratégico de TI

As organizações definem e orientam suas estratégias de negócio através do seu Planejamento Estratégico. Sendo cada vez mais importante a participação e utilização de TI dentro das organizações, pode-se pensar então que se torna de suma importância o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI). As empresas que possuem o PETI, podem obter vantagens competitivas pois este ajudará na determinação dos novos Sistemas de Informação necessários e melhorias nos existentes, afim de suportar as estratégias traçadas para o negócio (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Para Magalhães et al (MAGALHÃES et al., 2017) o PETI funciona como um direcionador dos recursos de TI, tanto para área de pessoas, quanto para parte de sistemas e infraestrutura, estando esse direcionamento em consonância com as necessidades apontadas pela estratégia de negócio. Rogerio e Amboni (2008), acrescentam que para além de recursos pessoais e técnicos (operacionais), e de infraestrutura o PETI funciona como um processo vivo de estruturação da parte estratégica e tática das informações organizacionais. Sendo assim, o PETI acaba sendo uma ferramenta fundamental para a inteligência da organização, facilitando a tomada de decisões. Isso se dá pelo fato de que seu principal produto é o Plano de TI, que irá permitir que toda a organização tenha clareza sobre os objetivos, produtos e catálogo de serviços de TI.

Assim como outras ferramentas de planejamento, que visam melhorar eficiência e eficácia nas empresas, são utilizadas pelo Estado, o planejamento relacionado a Tecnologia da Informação não é tratado de forma diversa e faz parte do conjunto de instrumentos aplicados pela administração pública.

Planejamento Estratégico de TI na Administração Pública

Sendo o PETI uma ferramenta para alinhamento de estratégias entre a TI e o negócio, este não deve estar alheio a regra de planejamento preconizada pelo Estado. A Carta Magna de 1988, em seu artigo 174 imputa a obrigação legal de planejamento: “Art.174. Como procurador normativo e regulador da atividade econômica, o Estado desempenhará, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, estando este definitivo para o setor público e indicativo para o setor privado”.

O planejamento das soluções de TI federais, não fogem à regra geral e através da Secretária De Logística E Tecnologia Da Informação (SLTI) foi lançada a Instrução Normativa nº 04/2008 obteve-se a primeira diretiva: “Art. 3º. As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade.”



Administração Estratégica

De acordo com Vasconcelos et al (2017), a Administração Estratégica (AE) nasceu tardiamente na década de 60, como uma disciplina complexa, influenciada pelas áreas da sociologia e da economia, mas sobretudo como uma evolução da teoria das organizações. Essa evolução é dada pela adoção do pragmatismo, com foco na ação administrativa e na criação de modelos fechados de análise, tais quais SWOT, 5 Forças, entre outros. Os fatores apontados por Vasconcelos (2001) para o nascimento tardio da AE seriam o ambiente acadêmico fortemente influenciado pela Economia Neoclássica, que acreditando na ideia de mercado autorregulado acabava por acreditar na irrelevância da estratégia das organizações; e a baixa profissionalização na gestão de grandes organizações, em grande maioria, ainda empreendimentos de administração exclusivamente familiar.

AE surgiu como uma parte do planejamento estratégico, que nos dias de hoje é considerado uma de suas principais ferramentas. Surgiu, como uma das etapas do planejamento e no começo limitava-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Com o aumento da complexidade dos negócios e conseqüentemente o aumento de sua imprevisibilidade se fez necessário uma forma mais dinâmica de lidar com o ambiente corporativo, acarretando um momento de crise para o modelo. Foi nesse contexto que a Administração Estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e implantação da estratégia (DIAS, 2015).

Todo o conjunto de ferramentas que tem por foco a aplicação das estratégias dentro das corporações, estão sendo cada vez mais aplicadas no âmbito do setor público. Isso vem de encontro ao atendimento da demanda por maior controle orçamentário, organização e transparência que a Lei Complementar 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal exigiu. Sendo assim, a Administração Pública Federal teve que procurar novas formas de gestão estratégica buscando cada vez mais, eficiência, eficácia e economicidade, nas entregas de produtos e serviços para a sociedade (BRASIL, 2000; DIAS, 2015).

Gestão e planejamento no setor público

A transformação da gestão pública brasileira dos anos 90 iniciou-se na década de 80 e sofreu influência de duas agendas distintas: a democrática e a neoliberal. Esses fatores passaram a exigir simultaneamente mais eficiência e democracia. No caso da agenda democrática, temos como exemplo a reivindicação dos novos direitos sociais e políticos. Já agenda neoliberal, impulsionada pela crise financeira que atingia vários países, questionava o papel dos Estados como provedores exclusivos de bens e serviços públicos, pregando sua redução e o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos (MARTINS; PIERANTI, 2006).

Martins & Pieranti (2006) coloca que a reforma administrativa ocorrida no Brasil em 1995 acabaria sendo considerada a terceira reforma administrativa que teria ocorrido no país. Em um contexto histórico, a primeira reforma foi a burocrática, no ano de 1936. Já em 1967, a reforma que aconteceu, tomou forma de um ensaio de descentralização e de desburocratização. Já a reforma iniciada em 1995, esteve apoiada na proposta de administração pública gerencial, e teria sido uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia – dois fenômenos que impuseram ao mundo, como um todo, a mudança de rumos nas funções exercidas pelo Estado e da sua burocracia.



A administração pública brasileira tem estrutura complexa e se desdobra em administração direta e indireta afim de descentralizar as competências inerentes do Estado. Isso se dá para que necessidade sociais essenciais, tais quais: educação, saúde, segurança, dentre outras, sejam mais bem atendidas (CARVALHO et al., 2012; CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE - CONASS, 2007).

Tecnologia da informação como elemento estratégico

A Reforma do Aparelho Administrativo no Brasil visou uma melhor gestão dos recursos públicos e implementação de políticas governamentais. Nesse sentido, Santos *et al* (2006) afirma que para que todos esses processos sejam viabilizados, a implementação dos recursos oferecidos pela Tecnologia da Informação (TI) se torna imperioso, pois este, por si só, é elemento que estimula qualidade, e produtividade na gestão pública.

Na visão de Laia *et al.* (2011), o desenvolvimento tecnológico permitiu o crescimento nos serviços eletrônicos, a abertura da comunicação canais com a sociedade e a divulgação das iniciativas da administração pública. Esses fatores auxiliam para a execução de ações que corroborem com as necessidades de eficácia, eficiência, transparência e maior controle popular preconizados pela reforma administrativa. Da mesma forma, Carvalho (2017) também pontua que a Tecnologia da informação mantém um papel de recurso estratégico para a administração pública. Esse fato se dá pela sua vinculação a programas de modernização da administração pública, proporcionando mais transparência e permitindo melhor governança e governabilidade.

Contudo, Hilbert & López (2011) destaca os gastos terem aumentado significativamente os gastos para a utilização de ferramentas de digitais e aplicação do governo eletrônico, ainda possui resultados ambíguos quanto aos reais benefícios desse aumento. Nesse sentido, ele reforça que para além da aplicação das tecnologias, se faz extremamente necessário a alinhamento entre as unidades de negócio e as unidades de tecnologia da informação.

Alinhamento Estratégico da TI

Galas e Ponte (2005) apontam as significativas mudanças do papel da TI, dentro das organizações. O setor sai do seu papel tradicional de atividade meio, baseado apenas em prestar suporte administrativo, para uma função mais estratégica. As novas tecnologias permitiram que a TI pudesse passar a apoiar as estratégias organizacionais, viabilizando a integração entre as diversas áreas. Para tanto, o tripé estratégia de TI, estratégia empresarial e planejamento empresarial devem estar integrados, bem alinhados e sinérgicos entre si (REZENDE, 2002).

Não é de hoje que o conceito de alinhamento estratégico entre negócio e TI vem sendo discutido. Pauli e Mello Barreto (2011) trazem a luz que nas décadas de 60, 70 e 80, autores como Leavitt, Mclean e Soden, Rockart e Scott Morton já tratavam desse assunto, respectivamente, até que na década de 90, Henderson e Venkatraman oferecessem uma das visões mais referenciadas sobre o assunto, até os dias de hoje.

O conceito de Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação (TI) é muito abrangente, e diversificado. Este conceito pode variar desde questões puramente técnicas (atuando em conceitos sobre hardware e software) até no que tange os modelos de gestão



corporativa (CARVALHO, 2017). No quadro 2, observa-se como alguns autores tratam destes aspectos.

| Autores | Conceito |
|-----------------------------|---|
| KING, 1988 | O alinhamento entre o plano estratégico de negócio e plano estratégico de tecnologia de informação é alcançado quando o conjunto de estratégias de sistema é derivado do conjunto estratégico organizacional. |
| HENDERSON, VENKATEMAN, 1993 | O alinhamento estratégico corresponde à adequação entre ambientes externo (mercado) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e a integração funcional com objetivo de desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional. Pode-se afirmar que é a adequação entre as competências, estratégias e objetivos de negócio com as de TI. |
| REICH, BENBASAT, 1996 | O elo entre o planejamento estratégico de negócios e o de TI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e o plano de TI refletem, suporta e é suportado pelos objetivos, missão e planos do negócio. |
| CHAN et al., 1997 | O alinhamento entre o planejamento estratégico de negócio e o de TI é a adequação da orientação estratégica do negócio com a de TI. Busca-se associar alinhamento estratégico de TI com a efetividade da TI e o desempenho organizacional. |

Quadro 2- Conceitos de Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação

Fonte: Carvalho, 2017.

Modelos de Alinhamento estratégico para TI

Tomando por base o termo modelo como sendo a identificação de alguma aproximação da realidade, que foi criada pelo homem, pode-se considerar os diversos modelos apresentados como formas de tentar obter o alinhamento estratégico de TI nas corporações, utilizando como base métodos científicos e conhecimento (SOUZA, 2008).

Os diferentes autores estudados, basearam-se no modelo Henderson e Venkatraman (1993) como ponto de partida para suas proposições sobre o alinhamento estratégico de TI. Esta escolha vai de encontro com sua vasta aceitação, uma vez que esse modelo é considerado o mais clássico, discutido e citado quando o assunto é alinhamento estratégico de TI (PAULI e MELLO BARRETO, 2011; CHAN e REICH, 2007; REZENDE, 2002)

- Modelo de Henderson e Venkatraman (1993) possui quatro domínios fundamentais, como se nota na figura 1.

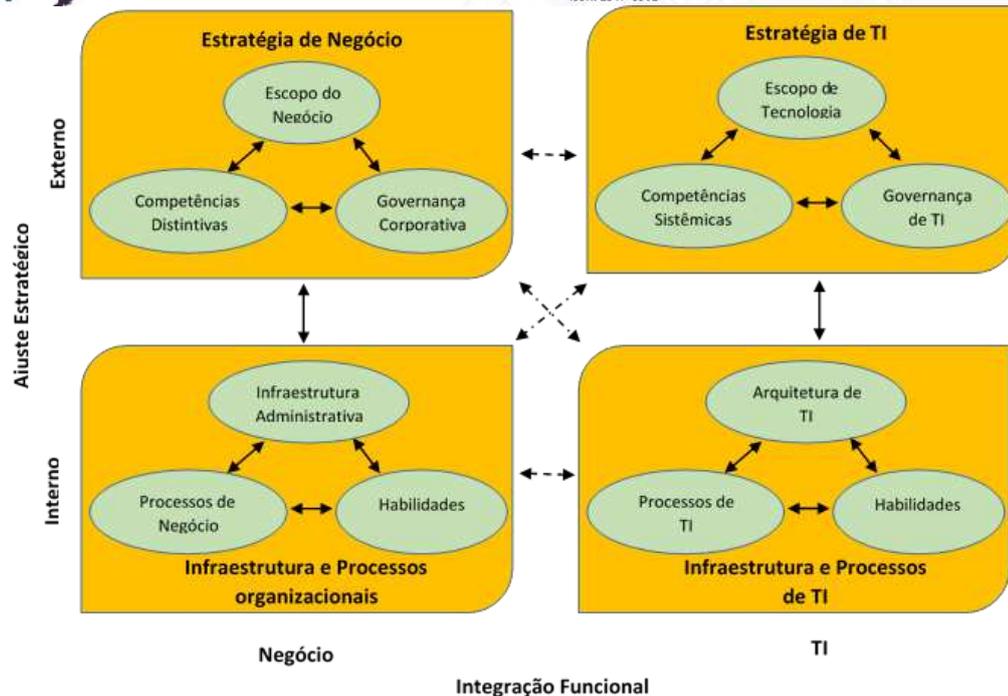


Figura 1- Modelo de Henderson e Venkatraman (1993)

- Modelo de Reich e Benbasat (1996): as dimensões intelectual e social.
- Modelo de Teo e King (1997): tem base a utilização das teorias evolucionária e de contingência sendo Tipo 1, integração administrativa; Tipo 2, integração sequencial; Tipo 3, integração recíproca; Tipo 4, integração completa.
 - Modelo de Chan et al. (1997): traz uma associação direta entre o alinhamento estratégico de TI com a Performance nos negócios e a efetividade de TI.
 - Modelo de Hirschheim e Sabherwal (2001): é pautado em três argumentos centrais: (1) o desempenho de uma organização está relacionado à obtenção da estrutura e capacidade apropriadas para executar suas decisões estratégicas; (2) o alinhamento é uma via de mão dupla com a velocidade da transformação tecnológica os executivos passaram a perceber que, além da estratégia de negócios influenciar a TI, o contrário passa a acontecer; (3) o alinhamento estratégico não é um evento estático, mas uma contínua jornada de adaptações e mudanças.
 - Modelo de Brodbeck e Hoppen (2003): clássico de Henderson e Venkatraman (1993) advindo dos níveis de integração entre negócio e TI e sobre o gerenciamento da implementação dos planos estratégicos de sistemas de informação.
 - Modelo de Kearns e Sabherwal (2006): foca na inter-relação entre a ênfase organizacional no gerenciamento do conhecimento e a centralização das decisões de TI dentro do processo de alinhamento estratégico - Negócio/ TI.

Acompanhamento do alinhamento estratégico

Conforme o Plano Estratégico Empresarial vai sendo executado, o procedimento de integração entre estratégia de negócios da organização e a estratégia de TI deve ser avaliado e monitorado. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan & Norton



(1992), apresenta-se como a abordagem adequada (FALSARELLA e JANNUZZI, 2017). Os autores definem o BSC como:

“[...] um conjunto de medidas que dá aos gestores da alta administração uma visão rápida, porém abrangente do negócio. Ele inclui as medições financeiras que demonstram os resultados das ações já realizadas. Ele complementa as medições financeiras com as medições operacionais ligadas a satisfação do cliente, dos processos internos e de inovação e a melhoria das atividades da organização – medições operacionais que são direcionadores do desempenho financeiro futuro” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

Rediouat *et al* (2015) nos traz que o termo “*balanced*” (balanceado) reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas quantitativas e qualitativas de desempenho e entre diferentes perspectivas. O autor também destaca a existência de uma relação causal entre as diversas perspectivas: o bom desempenho nos objetivos de inovação e aprendizado geralmente promove melhorias nos objetivos internos do processo de negócios, o que deve melhorar a organização perante o cliente, e acabar gerando melhores resultados financeiros.

O BSC foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Segundo os autores, seu principal objetivo está em alinhar estratégia e ações operacionais das corporações. Isso se daria através da tradução da missão e da estratégia em objetivos e medidas, guiados por quatro perspectivas: financeiro, cliente, processos internos do negócio e aprendizado/crescimento, conforme detalhado na figura 2. Essas perspectivas geram equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, os resultados projetados e os vetores de desempenho desses resultados (KAPLAN e NORTON, 1997).

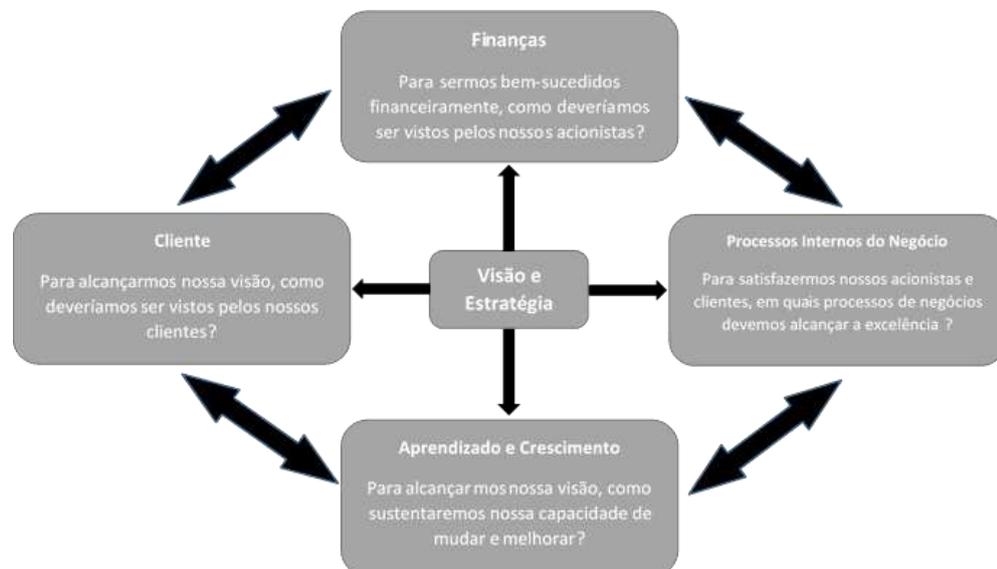


Figura 2- Sistema do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton 1997

O Balanced Scorecard consegue melhorar o desempenho da implementação da estratégia definida para a organização. Funciona como um painel de indicadores a ser utilizado pelos gestores, e que auxilia na passagem da estratégia para a ação. A rede de indicadores de desempenho a ser criada, deverá atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim,



uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento de todas setores com a estratégia da organização (DIAS, 2015).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC não deve ser apenas um conjunto de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Ele deve possuir componentes que ajudem a contar a história da estratégia da organização, atais quais: objetivos estratégicos, indicadores chave de desempenho, estabelecimento de metas ao longo do tempo, planos de ação e projetos estratégicos. No quadro 3 podemos observar com mais detalhes cada um.

| Componetes BSC | DEFINIÇÕES |
|--|---|
| Objetivos estratégicos | Implica a tradução da visão de futuro em objetivos em relações de causa e efeito, sendo representada no mapa estratégico, ferramenta que auxilia o entendimento da estratégia e a transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis. |
| Indicadores chave de desempenho | Como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo estratégico. |
| Estabelecimento de metas ao longo do tempo | As metas estratégicas que deverão ser vencidas ao longo do tempo. |
| Planos de ação e projetos estratégicos | Deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar o alcance das metas dispostas ao longo do tempo. |

Quadro 3 - Componentes BSC

Fonte: Kaplan e Norton 1997

O BSC permite uma boa flexibilidade em relação a utilização de suas perspectivas. Kaplan e Norton (1997) já colocavam que estas poderiam modificadas de acordo com as circunstâncias do setor e da estratégia da unidade de negócios em que o BSC estivesse empregado. Em um estudo realizado por dos Prazeres, Lopes e Meira (2013), realizou-se o levantamento de diversos trabalhos a respeito do BSC entre aos anos de 2007 e 2012 e constatou-se os aspectos multidisciplinares e suas consequentes utilizações nas mais diversas áreas do conhecimento aplicado a gestão organizacional.

Nesse mesmo âmbito, a área de TI também recebeu atenção especial, por parte de diversos especialistas e acadêmicos, e passou a ser foco de aplicações específicas do BSC para o setor. Em meados dos anos 90, iniciaram os estudos sobre a aplicação do BSC para a área TI e seus processos. Autores como Gold (1992, 1994) e Willcocks (1995) descreveram conceitualmente esse paralelo enquanto os modelos foram desenvolvidos por Van Grembergen e Van Bruggen (1997) e Van Grembergen e Timmerman (1998) (VAN GREMBERGEN, 2000).

As adaptações ao BSC feitas por esses diversos autores acabaram por criar um *scorecard* genérico para TI que passou a ser chamado na literatura por IT BSC (*Information Technology BSC*). O sucesso da aplicação do BSC em TI se deu por sua forma flexível e caráter abrangente. Adicionando ou alterando medidas e perspectivas individuais, o BSC pode ser adaptado para se adequar à estratégia de qualquer organização, bem como uma cascata de BSC pode ser usada em vários níveis organizacionais, apoiando o alinhamento estratégico (REDIOUAT *et al.* 2015).

Van Grembergen (2000) traça um paralelo com o BSC clássico e sugere quatro prespectivas na montagem do mapa estratégico da TI, alinhando-o a Estratégia Corporativa: orientação ao usuário; orientação operacional; orientação futura; contribuição corporativa. O quadro 4 detalha melhor cada um deles.



| Prespectivas | Objetivos |
|--------------------------|--|
| Orientação ao Usuário | Baseada na forma como os usuários veem o departamento de TI |
| Orientação Operacional | Baseada no quanto eficiente e eficaz são os processos de TI |
| Orientação Futura | Baseada no quanto a TI está preparada para atender às necessidades futuras |
| Contribuição Corporativa | Baseada em como as áreas de negócio (clientes) veem a área de TI |

Quadro 41 - Perspectivas BSC para TI, adaptado Van Grembergen (2000)

Van Grembergen e Saull (2001) apontam como o relacionamento entre TI e negócios pode ser melhor expressado através de uma cascata de BSC. Na Figura 3, observa-se o relacionamento entre os indicadores de desempenho de TI e indicadores de desempenho de negócios. O BSC de desenvolvimento de TI e o BSC operacional de TI são facilitadores do BSC estratégico de TI que, por sua vez, é o facilitador do BSC de negócios. Essa cascata de indicadores de desempenho se torna um conjunto vinculado de medidas que serão fundamentais para alinhar a estratégia de TI e de negócios e ajudarão a definir como a TI gera valor ao negócio.

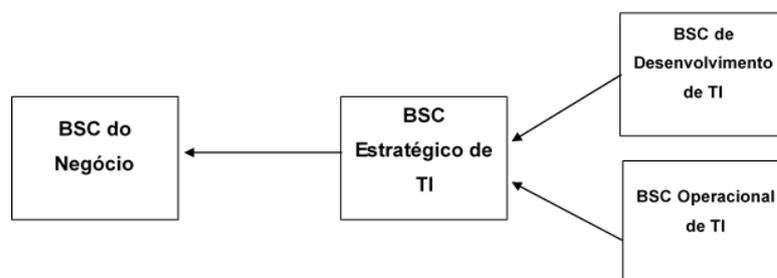


Figura 3- BSC Cascadeado Adaptado de Van Grembergen e Saull (2001)

Sendo assim, a utilização de ferramentas como o IT BSC poderá colaborar para a verificação do alinhamento entre estratégia de negócio e estratégia de TI, através da aplicação de indicadores encadeados.

3 Metodologia

A metodologia de pesquisa empregada foi limitada a proposição de solução para o problema de alinhamento da estratégia de TI com a estratégia de negócio do LFO. O trabalho caracteriza-se por natureza aplicada e objetivo exploratório, cuja a identificação das relações entre o planejamento estratégico institucional com o planejamento estratégico da Tecnologia da Informação e, conseqüentemente, através do alinhamento estratégico entre áreas. Por outro lado, também se classifica como quantitativa, pois busca-se através dos números obtidos a partir da aplicação de indicadores avaliar a ocorrência do alinhamento estratégico proposto. A natureza do estudo pode ser considerada aplicada, uma vez que o mesmo ocorre para verificar interesses locais, no presente caso o Laboratório Oficial Farmacêutico em questão.

Foi realizada busca na literatura em bases de dados indexadas, tais como Scielo, Web of Science e SCOPUS sobre os laboratórios farmacêuticos Oficiais e Privados, sobre Planejamento estratégico, gestão estratégica e organizacional. Documentos internos foram consultados, bem como brainstorming com os gerentes do setor. A forma utilizada foi a matriz SWOT e as análises permitiu construir mapa estratégico com BSC

4 Resultados Obtidos e Análise:

Embora o trabalho ainda esteja em andamento, pode-se elencar os resultados da primeira parte realizado, tais como:



- a) A organização possui Planejamento Estratégico e vem procurando revê-lo periodicamente. Entretanto, nota-se um descompasso com algumas áreas internas, como a TI. O fato parece estar relacionado com as demandas internas se sobreporem em terem suas próprias prioridades e, embora, procurem atingir a missão institucional, seguem os protocolos e procedimentos internos, não se coadunam, no total, com um Planejamento alinhado ao Planejamento macro institucional.
- b) O confronto com a literatura bibliográfica permitiu sedimentar conceitos e propor ações para o Departamento de TI da Instituição e alta gerência, no sentido de criar um Planejamento Estratégico do Departamento alinhado com o da Instituição. Este define proposições e etapas para o alcance macro de forma transversal com apoio a todos os setores da Instituição.
- c) Indicadores foram necessários utilizar para medir e acompanhar as etapas, confrontando-os com a performance anterior, de forma manter um aprimoramento contínuo.
- d) Os macroprocessos identificados e os documentos operacionais disponibilizados pela Instituição proporcionaram uma agilidade em analisar as questões inerentes ao alinhamento estratégico faltante. O fato da Instituição disponibilizar e permitir o trabalho, demonstrou a transparência e o engajamento institucional para a melhoria contínua.
- e) A etapa de tempos e movimentos para atendimento dos clientes x fornecedores internos foi identificada, porém, não trabalhada, uma vez que com o alinhamento estratégico construído com o Planejamento do departamento de TI com o Planejamento Estratégico da Instituição realizado, acredita-se que haverá melhor destreza e presteza dos atendimentos de TI.

5 Conclusões/Considerações finais:

Os LFO são estratégicos para o Brasil como indutores de Políticas públicas e auxiliam no menor acesso aos medicamentos às populações menos favorecidas. Não obstante, o planejamento estratégico da Instituição se coaduna como qualquer outra empresa pública ou privada.

O alinhamento da estratégia institucional com todos os setores da organização é premente. Desta forma, a gestão da organização do setor de TI alinhado com a alta gerência torna-se um indutor de harmonia e eficiência nos processos internos.

A segurança e eficácia dos processos informáticos atende a legislação farmacêutica vigente, bem como minimiza desperdícios de tempo, retrabalhos etc.

A criação de indicadores poderá fornecer a curto, médio e longo prazo mecanismos para subsidiar a organização tanto no alinhamento estratégico da Instituição quanto no Departamento de Tecnologia da Informação.

Faz-se necessário novo trabalho para mensurar os tempos e movimentos com a implementação do Plano Estratégico da TI à luz do Plano estratégico institucional.

6 Referências

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996**, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm>. Acesso em: 17 ago. 2013

BUTUZA, A. et al. Increasing the Business Performances using Business Intelligence. **Analele Universitatii “Eftimie Murgu” Resita Fascicola de Inginerie**, v. 3, n. XVIII, p. 67–72, 2011.

CARVALHO, A. L. B. DE et al. SUS management and monitoring and evaluation practices: possibilities and challenges for building a strategic agenda. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 4, p. 901–911, abr. 2012.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE - CONASS. **Assistência Farmacêutica no SUS.** [s.l.: s.n.]. v. 7

DIAS, E. C. F. Alinhamento da estratégia aos processos de negócios em um laboratório farmacêutico oficial: uma proposta para Farmanguinhos. 2015.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 610–621, set. 2017.

FIGUEIREDO, T. A. et al. Seleção de medicamentos essenciais e a carga de doença no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 30, n. 11, p. 2344–2356, nov. 2014.

HILBERT, M.; LÓPEZ, P. The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. **Science (New York, N.Y.)**, v. 332, n. 6025, p. 60–65, 1 abr. 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSO, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: [s.n.].

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**. [s.l.] CAMPUS - RJ, 2006.

LAIA, M. M. DE et al. Electronic government policies in Brazil: context, ICT management and outcomes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 43–57, fev. 2011.

MAGALHÃES, J. L. DE; ANTUNES, A. M. DE S.; BOECHAT, N. Laboratórios farmacêuticos oficiais e sua relevância para saúde pública do Brasil. **RECIIS**, v. 5, n. 1, 31 mar. 2011.

MAGALHÃES, F. L. et al. Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação: Análise de conceitos e frameworks apresentados em livros publicados no Brasil. **REVISTA ESPACIOS**, v. 38, n. 01, p. 16380101–16380132, 9 jan. 2017.

MAGALHAES, J.L. **Estratégia governamental para internalização de fármacos e medicamentos em doenças negligenciadas**. Magalhaes, J.L.: [s.n.].

MAGALHAES, J.L. **Estratégia governamental para internalização de fármacos e medicamentos em doenças negligenciadas**. Magalhaes, J.L.: [s.n.].

MARIN, N. et al. **Assistência Farmacêutica para gerentes municipais**. [s.l.] OPAS/OMS, 2003.

MARIO TEIXEIRA REIS NETO CARLOS ALBERTO GONCALVES, C. G. F. **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**. Edição: 1 ed. [s.l.] SARAIVA, 2017.

MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. [s.l.] FGV Editora, 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2018. v. 40

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. [s.l.] Bookman, 2004.

OLIVEIRA, E. A. DE; LABRA, M. E.; BERMUDEZ, J. A produção pública de medicamentos no Brasil: uma visão geral. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, n. 11, nov. 2006.

PALMEIRA FILHO, P. L.; BOMTEMPO, J. V.; ANTUNES, A. M. S. The pharmaceutical industry in Brazil: Is innovation the next step for the domestic industry? **Chimica Oggi - Chemistry Today**, v. 30, n. 5, p. 87–90, out. 2012.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. [s.l.] Simon and Schuster, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. In: **Resources Firms and Strategies: a reader in the resource-Based perspective**. Reprinted 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 ed. New York, NY, USA: Nicolai J. Foss, 1997a. p. 25.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. In: **Resources Firms and Strategies: a reader in the resource-Based perspective**. Reprinted 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 ed. New York, NY, USA: Nicolai J. Foss, 1997b. p. 25.

SILVA, D. J. **Laboratórios Oficiais: estratégias para o funcionamento da Bahiapharma**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2012.

SOUZA, A. L. P. DE et al. The Brazilian Network for Public Production of drugs in the perspective of supply chain management: the role of ICTs. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 615–641, jun. 2015.

Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition) (Paperback) by Mintzberg Henry Ahlstrand Bruce W. Lampel Joseph B. Disponível em:

<<http://www.fruugo.pt/estrategia-safari-o-guia-completo-atraves-da-wilds-de-gestao-estrategica-2nd-edition-paperback-por-mintzberg-henry-ahlstrand-bruce-w-lampel-joseph-b/p-36057613-74263291>>. Acesso em: 30 jan. 2020.

VASCONCELOS, D. M. M. DE et al. Política Nacional de Medicamentos em retrospectiva: um balanço de (quase) 20 anos de implementação. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 8, p. 2609–2614, ago. 2017.

WHO, W. H. O. World Health Organization model list of essential medicines: 21st list 2019. 2019.