

# Desenvolvimento do Mapa Estratégico de Biomanguinhos

28 de Maio de 2007



# Estrutura da apresentação

- Breve histórico do planejamento estratégico em Bio-Manguinhos
- Ferramental atual de planejamento estratégico em Bio-Manguinhos
- A Construção do Mapa Estratégico de Bio-Manguinhos
- Lições Aprendidas



# Planejamento Estratégico em Bio-Manguinhos: Breve histórico (cont.)

- 1970/1980
  - Revitalização das atividades de produção do Inst. Oswaldo Cruz, transformado em Fundação Oswaldo Cruz
    - Fortalecimento da linha de produtos e capacitação tecnológica através de acordos de transferência de tecnologia
- 1990
  - Workshop: para definir caminho a seguir
  - Luta por maior flexibilidade gerencial para garantir o atendimento das demandas de saúde pública e suportar o crescimento necessário para cumprir a missão
- 2001
  - Início da implementação do uso da metodologia BSC: indicadores institucionais
- 2003
  - Primeira revisão do plano, início da construção do BSC
- 2005
  - Revisão do Plano Estratégico 2005-2010
  - Apoio de consultoria externa para elaboração do mapa estratégico



# Ferramenta Atual de Planejamento Estratégico em Bio-Manguinhos

- Indicadores Balanceados de Desempenho (*BSC*) + Mapas Estratégicos (Kaplan e Norton)
  - Mapear a estratégia + medir o atingimento de objetivos + gerenciar a estratégia = resultados
    - Não se pode gerenciar o que não se pode medir
    - Não se pode medir o que não se pode descrever
  - Monitorar simultaneamente indicadores econômicos e financeiros e indicadores não financeiros fundamentais para a execução da estratégia



# Esquema básico de um Mapa Estratégico

Missão  
Visão  
Estratégia

Sustentabilidade  
Financeira



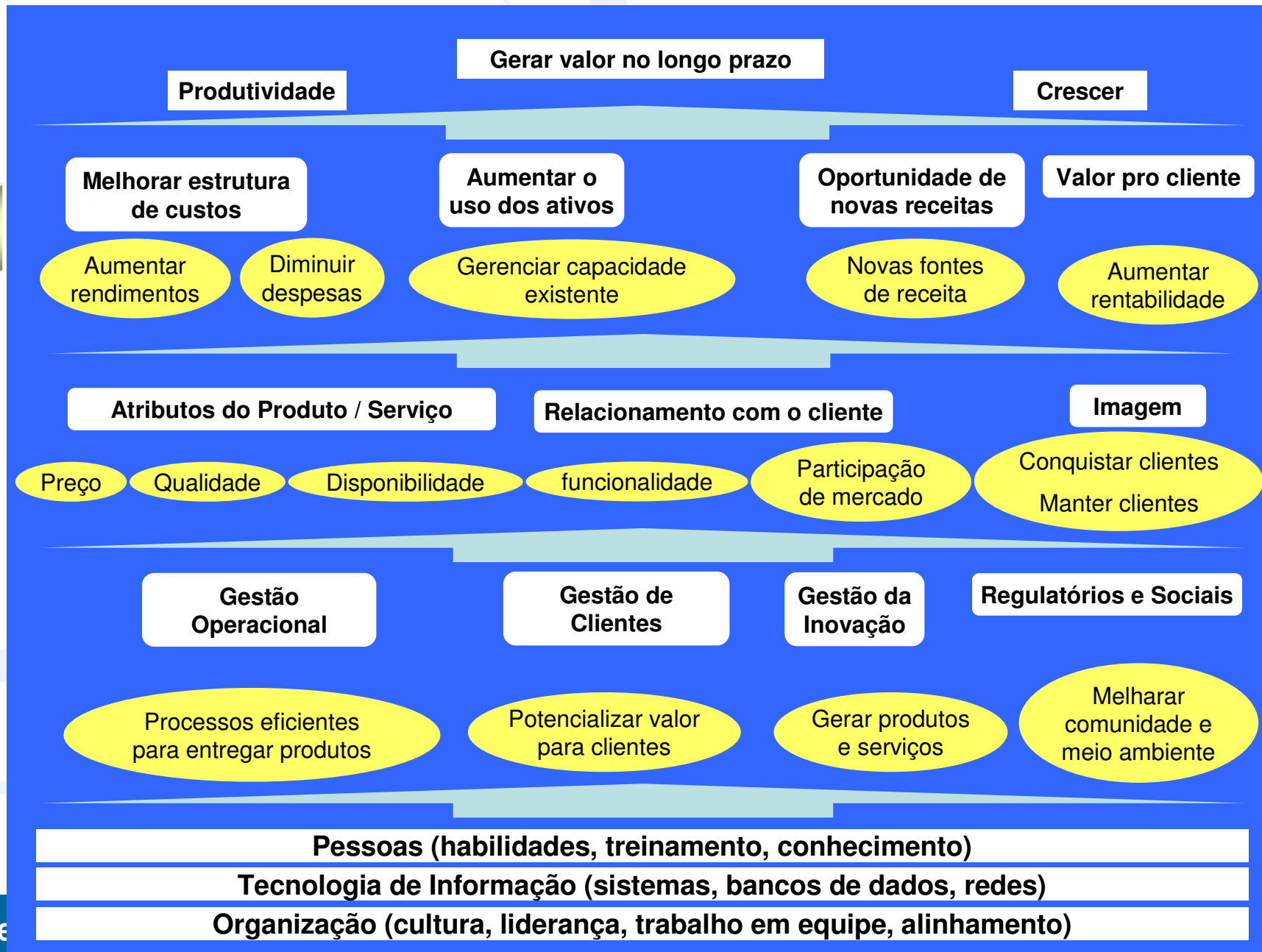
Clientes e  
Sociedade



Processos  
Internos



Aprendizado e  
Crescimento



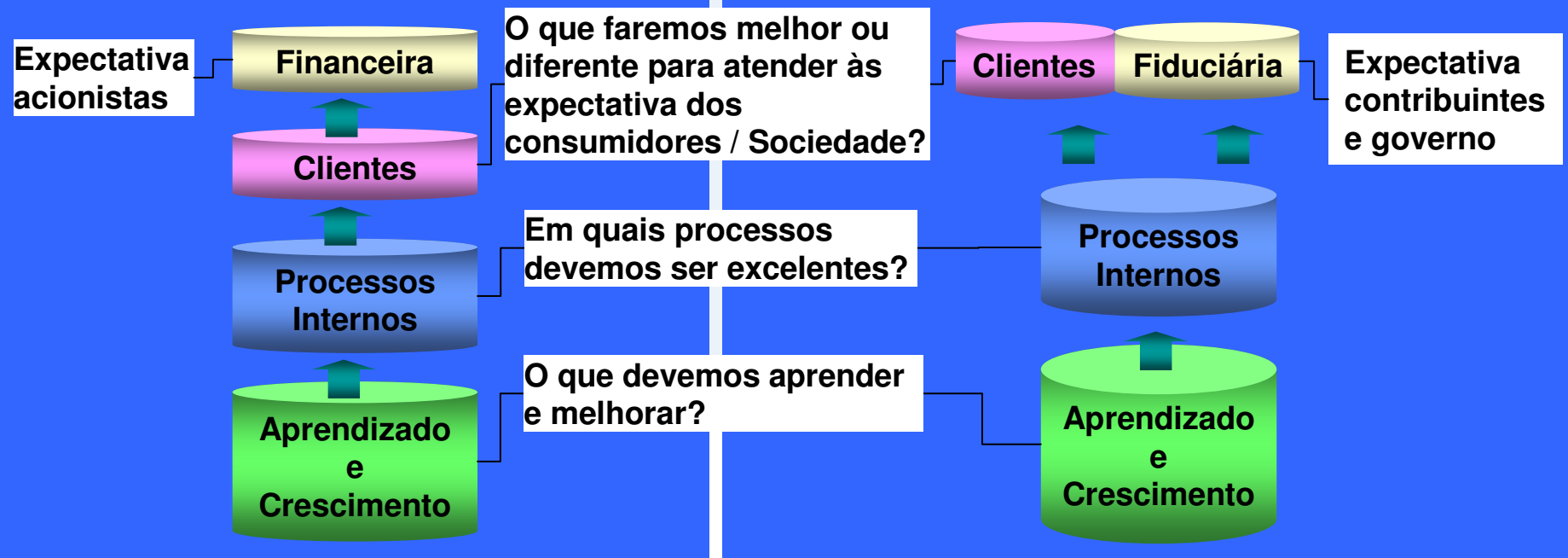
# Mapas Estratégicos: Público x Privado

MISSÃO

ESTRATÉGIA

## Organizações Privadas

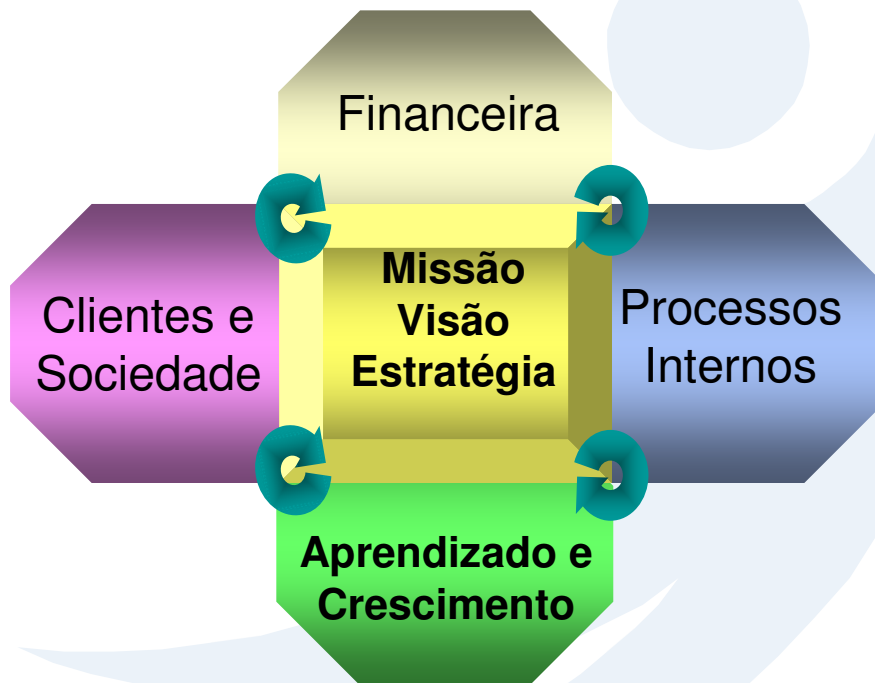
## Organizações Públicas



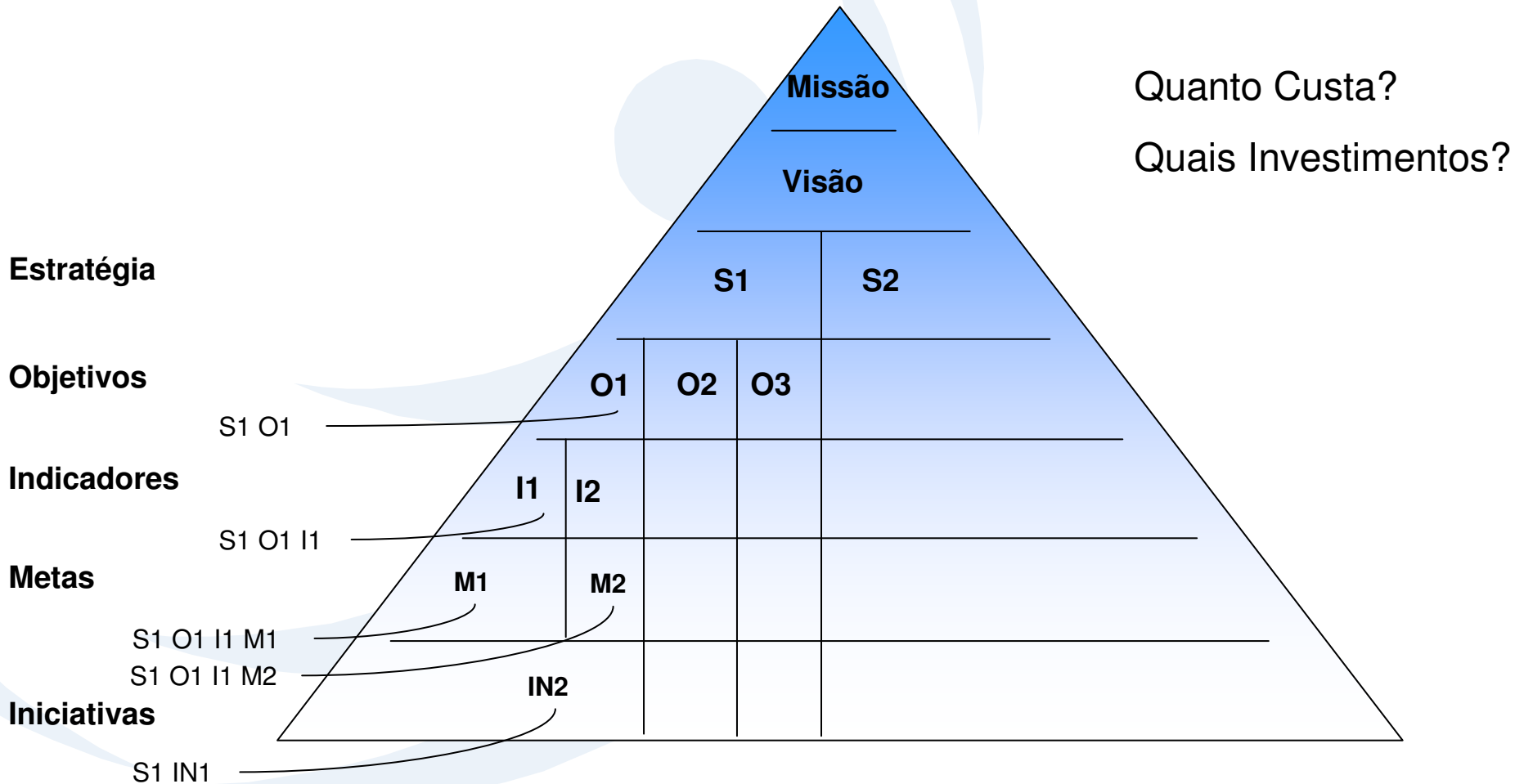
Sustentabilidade econômica baseada na geração de receitas e lucro

Sustentabilidade econômica baseada na dotação orçamentária

# Outras formas de representação de Mapas Estratégicos



# Relação entre os Elementos do Mapa



# Desafios na construção de mapas estratégicos

## **Foco e alinhamento Estratégico**

- Relações de causa e efeito entre objetivos: eventos que transformam ativos intangíveis em valores tangíveis
- Estratégia como algo pertencente ao cotidiano da organização e um processo de aprendizagem contínua
- Contrabalançar objetivos econômicos de curto prazo e longo prazo
- Os processos internos, o aprendizado e o crescimento refletem como a estratégia será alcançada
- O alinhamento entre as perspectivas é essencial para que se consiga executar a estratégia sem preterir nenhuma das perspectivas

## **Traduzir a estratégia em desempenho operacional**

- Ativos intangíveis alinhados para criar valor: Competências existentes e Competências necessárias
- Como se cria valor para os clientes de maneira sustentável: Identificar processos que transformam ativos intangíveis/tangíveis em resultados financeiros baseada na capacidade de satisfazer o cliente
- Desdobrar o mapa estratégico em um planejamento operacional orçamentário: alinhamento para alocação de recursos

## **Criar e estimular a sinergia**

- Incentivos vinculados ao alcance da estratégia, e sensibilização
- Liderança executiva principal mobilizador para a mudança: dedicar tempo suficiente para discutir estratégia



# Desdobramentos do Mapa Estratégico

- Planos de Melhoria em Gestão
  - Análise crítica das práticas existentes, grau de institucionalização e identificação de oportunidades de melhoria
- Identificação das iniciativas estratégicas
  - Seleção e priorização dos projetos
  - Ações
  - Investimentos
- Planejamento Orçamentário
  - Despesas operacionais
  - Despesas não operacionais
  - Investimentos

# Qual a particularidade de Bio-Manguinhos?

- Instituição pública
  - Produção de imunobiológicos de interesse da saúde pública
  - Desenvolvimento de produtos e absorção de tecnologia
  - Sem objetivo de lucro
  - Missão institucional
    - *“contribuir para a melhoria dos padrões de saúde pública brasileira, através da pesquisa tecnológica para desenvolvimento de produtos e produção de imunobiológicos para atender às demandas geradas pelo quadro epidemiológico mundial e do País”*
  - *Como?*
    - *Atividades tecnológicas*
    - *Parcerias*
    - *Produtos de qualidade assegurada*
    - *Busca pela excelência na gestão*
      - *Efetividade*
      - *Eficácia*
      - *Sustentável*



# A criação do Mapa Estratégico de Bio-Manguinhos

- Revisão dos macro objetivos institucionais
  - Atender às necessidades do mercado público nacional
    - Consolidar a capacitação tecnológica e produtiva de vacinas, reativos e biofármacos e ampliar a capacidade de inovação
    - Aumentar a participação no mercado público, com ampliação da linha de produtos
    - Ser reconhecida como Instituição capaz de **desenvolver** novos produtos de interesse da saúde pública
    - Foco em resultados
  - Garantir sustentabilidade econômica
    - Ampliar a receita e margens, por meio da exportação de excedentes de produção e parcerias



# A criação do Mapa Estratégico de Bio-Manguinhos

- Análise das tendências de mercado nos segmentos de atuação do Instituto
- Identificação de oportunidades, principais problemas, desafios e pontos fortes
  - Metodologia participativa
    - Rodadas DELPHI
    - Validação das sugestões
    - Priorização das ações
  - Atividades e conhecimentos a serem reforçados
  - Novas atividades, novos projetos, conhecimentos a serem adquiridos
  - Investimentos necessários



# A criação do Mapa Estratégico de Bio-Manguinhos

- Análise das perspectivas e seu posicionamento no mapa em função da missão
  - Identificação de objetivos
  - Definição dos indicadores (esforço e/ou resultado)
    - Fórmulas de cálculo
    - Origem e disponibilidade dos dados
    - Análise dos resultados
  - Definição de metas para os indicadores
    - Desempenho que se espera alcançar para atingir o objetivo
  - Planos de ação
    - Para construir indicadores
    - Para definir metas
    - Para identificar iniciativas necessárias



1-Participar e contribuir no fortalecimento do SUS

2-Contribuir para prevenção, controle e erradicação de doenças (Vacinas)

3-Contribuir para as ações do setor público de Diagnóstico laboratorial (Reativos)

4-Contribuir para a terapêutica de doenças com produtos de alta complexidade (Biofármacos)

5-Preencher lacunas não atendidas pelo mercado privado e diminuir dependência externa

6-Fortalecer imagem FIOCRUZ / Bio-Manguinhos

7-Garantir recursos orçamentários para investimentos

8-Aumentar geração de receita e margens

9-Captar recursos em outras fontes

10-Otimizar gestão de recursos financeiros e patrimoniais

Inovação e Absorção Tecnológica

11-Lançar continuamente novos produtos

12-Incrementar DT&I

13-Fomentar e fortalecer alianças tecnológicas

14-Identificar, selecionar e gerir as transferências de tecnologia

Eficiência Operacional

15-Maximizar a Produtividade

16-Superar padrões de qualidade da produção

17-Otimizar cadeia de suprimento

Relações com o Mercado

18-Fomentar parcerias comerciais

19-Buscar excelência na gestão da demanda

20-Aperfeiçoar o atendimento ao Cliente (SAC)

Boas Práticas

21-Assegurar e implementar as melhores práticas (BPF, BPL, BPG, BPC)

SSMA

22-Garantir biossegurança, e gestão e controle ambiental

23-Garantir saúde e segurança da força de trabalho

Infra-estrutura

24-Consolidar as plataformas tecnológicas

25-Garantir Infra-estrutura para desenvolvimento, controle, produção, qualidade e gestão

Pessoas

26-Desenvolver competências estratégicas

27-Melhorar motivação e comprometimento

28-Atrair e reter talentos

29-Melhorar comunicação Interna

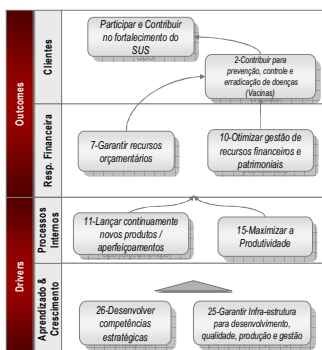
Clientes

Responsabilidade & Sustentabilidade Financeira

Processos

Aprendizado e Crescimento

Temas Estratégicos	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas Estratégicas
Sustentabilidade econômica Produtividade Contribuição à Saúde Pública	Processos Internos	<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <i>Buscar excelência na gestão da demanda</i> </div>	Cumprimento do plano mestre de produção	100%	<b>Ex.:</b> <b>Melhoria de processos produtivos</b> <b>Ações sugeridas após pesquisa de clima</b> <b>Melhoria gerencial</b> Investimento em Infra-estrutura Aplicação de aprendizado organizacional Novos processos produtivos em bases diferentes da competência existente



## Orçamento

- Plano de produção previsto
- Avaliação da capacidade e identificação de gargalos no processo
- Revisão de necessidade de investimento
  - Manutenção preventiva, corretiva e paradas técnicas
  - Novas máquinas

## Melhorias gerenciais e aplicação de aprendizado organizacional

- Difícilmente passível de orçamentação, exceto quando envolve projeto



# Priorização de Projetos Tecnológicos: produtos

Impacto em saúde pública	Impacto do produto a ser desenvolvido para a saúde pública em função da incidência da doença no quadro epidemiológico brasileiro e sua tendência, da inexistência de esforços de P&D, e em função do fato da doença ser ou não considerada negligenciada ou órfã.
Impacto tecnológico	Impacto da tecnologia relacionada ao projeto para a estratégia de desenvolvimento tecnológico do Instituto. Este critério procura analisar o impacto da(s) tecnologia(s) relacionadas ao projeto, além da principal plataforma tecnológica, para o Instituto, do ponto de vista da criação, fortalecimento e/ou transformação da base de conhecimento científico e tecnológico.
Alinhamento à estratégia tecnológica	Grau de alinhamento do projeto às diretrizes do Plano Estratégico de do Instituto quanto a tecnologia. Diz respeito às plataformas tecnológicas consideradas prioritárias
Impacto de Mercado	Potencial de mercado do produto para o Instituto em função da tendência de crescimento da demanda e tamanho do mercado.
Alinhamento à estratégia de mercado	Grau de alinhamento do projeto às diretrizes do Plano Estratégico do Instituto quanto a mercado. Diz respeito ao atendimento dos objetivos estratégicos da perspectiva clientes, considerando sua relação com os objetivos de sustentabilidade financeira, inovação, e fatores críticos de competição que podem criar/eliminar/reforçar barreiras para desenvolver e introduzir o produto para atender a missão de do Instituto.
Probabilidade de Sucesso Técnico	Probabilidade do produto a ser desenvolvido chegar ao mercado conforme o estágio atual de desenvolvimento.
Nível de Desenvolvimento	Estágio de desenvolvimento do projeto dentro do ciclo de P&D
Existência de recursos	Existência de recursos físicos, humanos e tecnológicos para o desenvolvimento do projeto
Capacidade de apropriabilidade	Capacidade do Instituto de proteger o produto/processo a ser desenvolvido quanto à propriedade intelectual e industrial.

# Categorias e Faixas de Prioridade

<b>Categorias</b>	<b>Peso da Categoria</b>
Impacto na saúde pública	9
Alinhamento à estratégia de mercado BM	8
Probabilidade de sucesso técnico	7
Nível de desenvolvimento	6
Impacto de mercado	5
Impacto tecnológico	4
Alinhamento à estratégia tecnológica de BM	3
Capacidade de apropriabilidade	2
Existência de recursos	1

<b>Prioridade</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>
<b>Projeto Estratégico</b>	<b>139</b>	<b>108</b>
<b>Projeto Prioridade 2</b>	<b>107</b>	<b>76</b>
<b>Projeto Prioridade 3</b>	<b>75</b>	<b>44</b>

Passamos de 36 projetos DT em 2006 para 25 em 2007

## Características do Processo

- Racionalização da carteira de projetos
  - Foco e alinhamento estratégicos
  - Disponibilidade de recursos
  - Modernização das áreas físicas
- Reuniões com especialistas de várias áreas
  - Analisar os projetos sob as diversas perspectivas
- Validação pela Diretoria
  - Sintonia fina
  - Priorização
  - Encaminhamento das decisões
  - Operacionalização para planejamento orçamentário



# Lições Aprendidas



# Próximos passos

- Aprovação do Plano de Melhoria em Gestão
- Balanceamento da carteira de projetos
  - Consolidar o piloto desenvolvido para projetos voltados a produtos
  - Implantar priorização para outros projetos
- Consolidar o uso do BSC
  - Institucionalização do processo
  - Revisão do mapa estratégico
  - Aprimorar o processo de comunicação e difusão dos objetivos e metas
  - Atualização do Plano Estratégico
  - Implementação do projeto de desdobramento do mapa estratégico na estrutura funcional
- Escolha e definição de sistema de informação que agilize a consolidação dos indicadores

# Lições aprendidas

- Complexidade do processo de planejamento
- É essencial para o planejamento estratégico
  - Compreender o ambiente e o contexto no qual a organização está inserida
    - Estrutura e dinâmica industrial
    - Dinâmica de competição entre as empresas (nacional e internacional)
    - Políticas públicas
    - Governança institucional, autonomia e flexibilidade
    - Acordos internacionais e relação entre os países
  - Missão claramente definida e compreendida por todos na organização e pelos principais mantenedores
  - Comprometimento da alta direção
  - Envolvimento e entendimento das partes interessadas



# Lições aprendidas

- A definição de uma metodologia a ser implementada deve considerar que
  - Uma metodologia indica meios para se chegar a um objetivo e não uma solução geral para qualquer caso
  - É preciso compreender os elementos constituintes e sua aplicabilidade a contextos específicos
  - É preciso traduzir para as diferentes partes interessadas
  - Deve ser reavaliada periodicamente
  - É importante garantir que haja relações de causa e efeito entre os objetivos
  - Os indicadores devem permitir a medição dos resultados/esforços necessários para atingir o desempenho almejado
  - Disponibilidade dos dados para medição dos indicadores
  - Dar preferência a indicadores de resultados
  - Poucos objetivos mensuráveis é melhor que muitos objetivos não mensuráveis

**Não há uma fórmula única**  
Cada organização define qual o  
mapa que melhor **retrata** sua  
estratégia de longo prazo em um  
dado momento

**Para onde queremos ir no futuro?**  
As bases do futuro são construídas no presente



# Obrigada!

Beatriz Fialho, D.Sc.  
bcastro@bio.fiocruz.br

