

PLANO ESTRATÉGICO

2025 – 2029

**Uma empresa do Estado de Goiás
a serviço da saúde pública**



GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

Ronaldo Caiado

VICE-GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS

Daniel Elias Carvalho Vilela

DIRETORA-PRESIDENTE

Laís de Castro Viana

DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Hallan de Souza Rocha

DIRETOR COMERCIAL

Emilson Oliveira de Pina

DIRETOR INDUSTRIAL

Daniel Jesus de Paula

CHEFE DE GABINETE

Ricardo Augusto Peixoto



Sumário

Apresentação Institucional

Organograma

Pilares fundamentais

Diagnóstico Estratégico

Mapa Estratégico

Objetivos Estratégicos

Vinculação Estratégica ao PPA

**Governança Corporativa,
Gestão de Riscos e
Integridade Institucional**

4

5

6

7

8

9

18

19



Apresentação Institucional

A IQUEGO, sociedade de Economia Mista do Estado de Goiás, como parte da rede oficial de laboratórios públicos do Brasil, tem como missão ampliar o acesso a medicamentos e produtos essenciais para o SUS, fortalecendo a saúde pública.

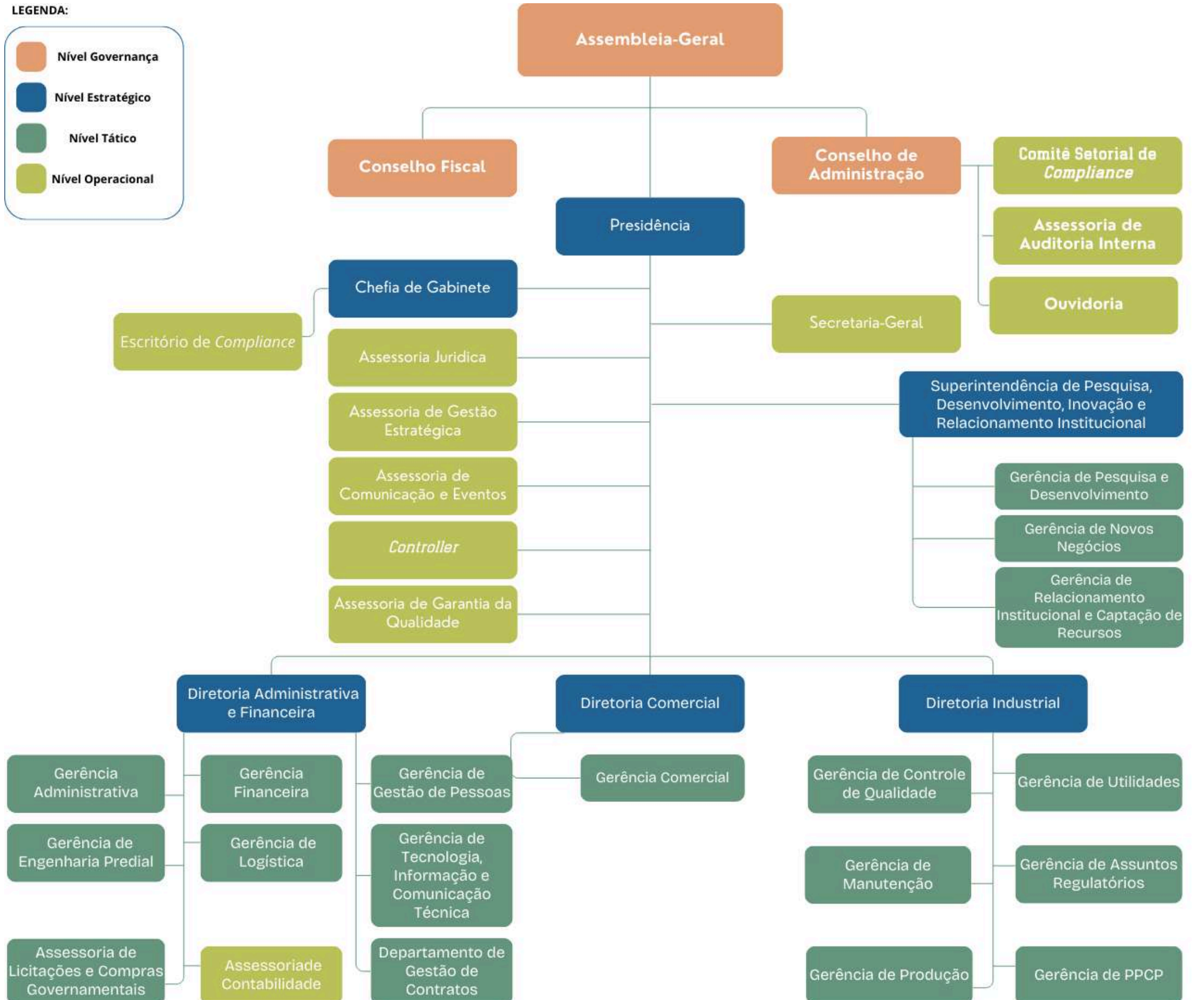
Atuando exclusivamente no mercado governamental, a empresa enfrenta desafios regulatórios e concorrência privada, exigindo eficiência, inovação e governança sólida para manter sua relevância. Com uma infraestrutura estratégica em Goiânia, a IQUEGO busca modernizar processos, reativar sua capacidade produtiva e estabelecer parcerias com universidades e setor privado para impulsionar a inovação.

O plano estratégico da IQUEGO visa consolidar sua posição como referência no complexo industrial da saúde, com foco em transferência de tecnologia, diversificação de portfólio e aspiração a se tornar um Instituto de Tecnologia no Brasil.



Organograma

LEGENDA:



Pilares fundamentais



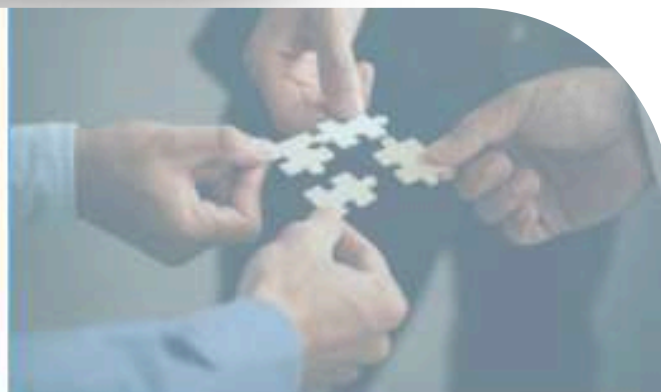
MISSÃO

Produzir, comercializar e distribuir medicamentos e produtos para saúde de qualidade com preços competitivos, além de realizar pesquisa científica para o desenvolvimento de novos medicamentos e produtos para saúde, atendendo aos Programas e demandas do Sistema de Saúde Pública do país.



VISÃO

Ser reconhecido como o laboratório oficial de referência nacional em desenvolvimento tecnológico, inovação, pesquisa, produção de medicamentos e produtos para saúde.



VALORES

- Superação e Confiança;
- Inovação com Foco na
- Segurança, Eficácia e Qualidade;
- Ética e Transparência;
- Respeito à Vida, às Pessoas e ao Meio Ambiente.



Diagnóstico Estratégico

AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes (*Strengths*)

1. Expansão para novos mercados, nacionais e internacionais.
2. Inovação e desenvolvimento de novos medicamentos e produtos para saúde.
3. Adoção de tecnologias emergentes na produção e pesquisa.
4. Parcerias com universidades e centros de pesquisa para desenvolvimento conjunto.
5. Crescimento da demanda por produtos de saúde devido ao envelhecimento populacional.
6. Incentivos governamentais para a indústria farmacêutica e de saúde.
7. Potencial de crescimento no mercado de produtos genéricos e biossimilares.

Pontos Fracos (*Weaknesses*)

1. Dependência de fornecedores externos para insumos críticos.
2. Limitações no capital de investimento para expansões rápidas.
3. Estrutura organizacional complexa e burocrática.
4. Processos internos pouco automatizados.
5. Baixa visibilidade em mercados internacionais.
6. Infraestrutura tecnológica deficiente em algumas áreas.

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades (*Opportunities*)

1. Equipe qualificada e comprometida.
2. Capacidade de produção moderna e eficiente.
3. Reputação sólida e reconhecimento no setor público, o que facilita a formação de parcerias e contratos com o setor público.
4. Portfólio diversificado de produtos para saúde.
5. Parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas.
6. Histórico de inovação e desenvolvimento tecnológico.
7. Cumprimento das normas regulatórias e certificações de qualidade.

Ameaças (*Threats*)

1. Flutuações econômicas e instabilidade financeira que afetem o poder de compra dos clientes.
2. Concorrência de produtos importados com preços mais competitivos.
3. Riscos associados a pandemias e crises de saúde pública que possam interromper a cadeia de suprimentos.
4. Pressão crescente por preços mais baixos dos produtos por parte dos governos e sistemas de saúde.
5. Barreiras comerciais e tarifárias em mercados internacionais.

Resultados a Sociedade

Garantir o fornecimento confiável de produtos essenciais à saúde, com foco na qualidade e regularidade.

Ampliar e fortalecer o acesso a medicamentos prioritários.

Elevar o nível de confiança da sociedade na IQUEGO, como instituição pública estratégica e eficiente.

Desempenho Institucional e Relações de Mercado

Fortalecer parcerias estratégicas, ampliando a atuação e agregando valor institucional.

Assegurar conformidade regulatória, facilitando o acesso e aprovação junto aos órgãos competentes,

Expandir a eficiência e inovação na atuação de mercado, com foco em qualidade e competitividade.

Processos Internos

Melhorar a eficiência operacional e a inovação nos processos internos da IQUEGO.

Atuar conforme melhores praticas de governança, promovendo a integridade e a transparência.

Aperfeiçoar a integração e colaboração interna.

Pessoas e Recursos

Fortalecer o corpo tecnico, por meio da capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Aprimorar o clima organizacional, reconhecendo a diversidade e valorizando pessoas.

Aprimorar o uso racional e sustentável dos recursos financeiros e logísticos



- Superação e Confiança;
- Inovação com Foco na Segurança, Eficácia e Qualidade;
- Ética e Transparência;
- Respeito à Vida, às Pessoas e ao Meio Ambiente,



Ser reconhecido como um laboratório oficial de referência nacional em desenvolvimento tecnológico, inovação, pesquisa, produção de medicamentos e produtos para saúde.



MISSÃO

Produzir, comercializar e distribuir medicamentos e produtos para saúde de qualidade com preços competitivos, além de realizar pesquisa científica para o desenvolvimento de novos medicamentos e produtos para saúde, atendendo aos Programas e demandas do Sistema de Saúde Pública do país

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Ampliação da capacidade produtiva por meio de parcerias estratégicas	Número de parcerias estratégicas formalizadas	Formalizar 4 parcerias produtivas até dezembro de 2029	Modernização e Adequação do Parque Fabril	Garantir a conformidade regulatória dos processos produtivos, ajustando documentação técnica e obtendo aprovações junto à Anvisa para parcerias	Diretoria Industrial Diretoria Comercial Gerência de Relacionamento institucional
			Seleção de Parceiros Estratégicos	Elaborar e publicar os editais de concorrência pública para seleção de parceiros estratégicos alinhados ao portfólio aprovado	
				Conduzir análises técnicas e jurídicas dos candidatos aos processos de parceria	
			Gestão de Inovação e Transferência de Tecnologia	Planejar e executar programa interno de capacitação técnica para transferência de tecnologia	
			Captação de Recursos para Projetos Estratégicos	Desenvolver e submeter projetos para Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP) e outros junto ao Ministério da Saúde, garantindo alinhamento com o portfólio da IQUEGO e conformidade com as diretrizes regulatórias.	
				Articulação para Captação de Emendas Parlamentares	

Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Expansão de mercado e consolidação comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de crescimento na receita proveniente de vendas • Número de novos contratos comerciais firmados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a receita em 20% até dezembro de 2029 • Firmar 10 novos contratos comerciais até dezembro de 2029 	Diversificação de Canais de Vendas	Promover a venda direta de produtos do portfólio da IQUEGO para secretarias de saúde municipais, utilizando dispensa de licitação, em conformidade com a legislação vigente	Diretoria Comercial
			Otimização da Cadeia de Suprimentos e Logística	Contratar uma empresa operadora logístico, com capilaridade nacional para garantir a entrega eficiente e confiável dos produtos do portfólio da	



OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	OBJETIVO TÁTICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Fortalecimento da governança e transparência	Percentual de processos administrativos em conformidade com as normas aplicáveis	Garantir conformidade em 100% dos processos administrativos até 30 de junho de 2026	Implementação do Programa de <i>Compliance</i>	Desenvolver e formalizar políticas de <i>compliance</i> que atendam aos requisitos da Lei nº 10.433/2024, da Lei 13.303/2016 e do art. 57 do Decreto nº 11.129/2022, incluindo código de conduta, políticas anticorrupção e diretrizes de integridade	Chefia de Gabinete
				Capacitar todos os colaboradores em práticas de <i>compliance</i> , com foco nos pilares de integridade, transparência, responsabilização e gestão de riscos, conforme exigido pela legislação	
				Implementar um sistema de gestão de riscos para identificar, avaliar e mitigar riscos operacionais e de <i>compliance</i> , alinhado às diretrizes da Lei nº 10.433/2024, garantindo a proteção da integridade institucional	



Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Inovação e desenvolvimento tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Percentual de registros de produtos atualizados• Número de novos produtos desenvolvidos e/ou patenteados	<ul style="list-style-type: none">• Atualizar 80% dos registros de produtos existentes até 31 de dezembro de 2029• Desenvolver e patentear 1 novo produto até 31 de dezembro de 2029	Atualização de Registros Regulatórios	Iniciar o processo de revisão dos registros de produtos, priorizando aqueles com maior impacto no portfólio da IQUEGO, para garantir conformidade regulatória.	Diretoria Industrial
			Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos	Identificar oportunidades de desenvolvimento de novos medicamentos ou dispositivos médicos, com base nas necessidades do mercado e nas diretrizes de saúde pública	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Sustentabilidade financeira, orçamentária e operacional	<ul style="list-style-type: none">• Percentual de redução nos passivos judiciais• Economia financeira gerada pela otimização de custos (em reais)	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir 50% dos passivos judiciais até 31 de dezembro de 2026• Economizar R\$ 10 milhões até 31 de dezembro de 2026	Gestão Eficiente de Pagamentos	Estabelecer um fluxo padronizado e eficiente para entrega e processamento de notas fiscais, reduzindo atrasos, erros e custos operacionais, em conformidade com as normas fiscais e a Lei nº 13.303/2016	Diretoria Administrativa e Financeira
				Capacitar os fiscais de contratos para garantir a correta execução do fluxo de notas fiscais, promovendo eficiência e conformidade com as normas fiscais	
				Desenvolver e configurar uma planilha eletrônica ou sistema digital para monitoramento de contratos e pagamentos, garantindo rastreabilidade e conformidade	
			Gerenciamento de Passivos Judiciais e Acordos	Implantar um sistema de controle contínuo dos prazos relacionados à execução de sentenças judiciais, acordos homologados e obrigações decorrentes de processos judiciais, com emissão de alertas antecipados, a fim de evitar multas, bloqueios judiciais e prejuízos à imagem institucional	

Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Eficiência na gestão de processos	• Tempo médio de tramitação dos processos administrativos internos.	• Reduzir o tempo médio de tramitação em 30% até dezembro de 2026	Padronização e Otimização de Processos Administrativos	Mapear todos os processos administrativos para identificar riscos e pontos de não conformidade, servindo como base para o programa de <i>compliance</i>	Diretoria Administrativa e Financeira
	• Percentual de processos com prazos monitorados e cumpridos.	• Alcançar 95% de processos com prazos monitorados até junho de 2026		Garantir o acompanhamento contínuo dos prazos legais e regimentais dos Processos Administrativos Disciplinares (PAD), evitando prescrições, atrasos e vícios processuais, por meio de mecanismos de controle informatizado e alertas automatizados	
	• Percentual de processos padronizados conforme fluxos e normativos internos	• Padronizar 90% dos processos administrativos até dezembro de 2026	Otimizar os Processos de Compras e Licitações da IQUEGO	Instituir procedimentos-padrão para melhoria na qualidade técnica na elaboração dos documentos iniciais (ETC, Minuta de Edital, Termo de Referência), reduzindo retrabalho e atrasos	



OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS TÁTICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	RESPONSÁVEL
Melhoria na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Percentual de registros funcionais atualizados e corretos no sistema de gestão de pessoas• Índice de participação dos colaboradores em programas de capacitação• Grau de satisfação dos servidores (medido por pesquisa interna anual)	<ul style="list-style-type: none">• Manter 100% dos lançamentos funcionais corretos e atualizados até dezembro de 2025• Capacitar 90% dos colaboradores até dezembro de 2026• Atingir índice de satisfação mínimo de 80% na pesquisa institucional até 2026	Aprimorar os Sistemas e Rotinas de Gestão de Recursos Humanos	Padronizar os lançamentos funcionais no sistema de gestão de pessoas, garantindo conformidade com legislações trabalhistas e administrativas, evitando retrabalhos e prejuízos institucionais	Diretoria Administrativa e Financeira

Indicadores Estratégicos: Metodologia e Monitoramento

Com o objetivo de ampliar a confiabilidade das informações institucionais, fortalecer a rastreabilidade dos resultados e facilitar a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle, a IQUEGO adota uma abordagem estruturada para o monitoramento de seus indicadores estratégicos. Essa abordagem está diretamente alinhada aos Objetivos do Plano Estratégico 2025–2029, ao Plano Plurianual (PPA) do Estado de Goiás e às diretrizes de Governança Corporativa.

Cada indicador estratégico foi qualificado segundo critérios técnicos e metodológicos previamente definidos, de forma a garantir coerência, consistência e comparabilidade dos dados ao longo do período de vigência do plano. Os principais elementos metodológicos que estruturam cada indicador são:

- **Objetivo estratégico associado:** alinhamento com as prioridades institucionais e com os eixos do PPA;
- **Nome e descrição do indicador:** definição clara e padronizada do que está sendo mensurado;
- **Periodicidade de medição:** frequência com que os dados devem ser atualizados, conforme a natureza do indicador e a disponibilidade das informações;
- **Fonte primária de dados:** identificação dos sistemas, relatórios, bases de dados ou documentos que fornecem as evidências para apuração dos indicadores (ex: sistemas internos de gestão, registros contábeis, relatórios operacionais);
- **Fórmula de cálculo (critério de apuração):** metodologia usada para mensurar o indicador, com explicitação das variáveis e lógica de cálculo;

Indicadores Estratégicos: Metodologia e Monitoramento

- **Metas quantitativas:** valores-alvo esperados ao longo dos ciclos de monitoramento, preferencialmente definidos de forma progressiva, realista e desafiadora;
- **Unidade organizacional responsável:** área ou diretoria responsável pela atualização, análise e validação dos dados;
- **Mecanismos de acompanhamento:** procedimentos, rotinas e ferramentas utilizadas para consolidar, revisar e reportar os indicadores, incluindo ciclos de PDCA, painéis gerenciais e sistemas de alerta automatizado.

Essas informações estão organizadas e disponibilizadas de forma estruturada no Painel de Monitoramento dos Indicadores Estratégicos, acessível via planilha digital no Google Sheets. Esse instrumento consolidado permite:

- Visualização integrada dos resultados institucionais;
- Atualização colaborativa e em tempo real pelas áreas responsáveis;
- Auditoria permanente com histórico de medições;
- Transparência ativa e governança baseada em evidências.

Acesse o Painel de Indicadores Estratégicos: Monitoramento dos Indicadores do PEI.

A metodologia de monitoramento adotada será periodicamente revisada para garantir sua aderência às necessidades institucionais, às boas práticas de gestão pública e às exigências legais e regulatórias aplicáveis.

Vinculação Estratégica ao PPA 2024-2027



O Plano Estratégico da IQUEGO 2025-2029 foi construído de forma integrada ao Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 do Governo do Estado de Goiás, respeitando o princípio de centralidade da política pública preconizado pelo Manual PEI.

As contribuições da IQUEGO estão especialmente vinculadas aos seguintes eixos e programas do PPA:

EIXO DO PPA	PROGRAMA	CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA DA IQUEGO
Goiás da Saúde Integral	1007	Ampliação do acesso a medicamentos via SUS, fortalecimento da capacidade produtiva do complexo público.
Goiás da Inovação, Ciência e Tecnologia	1021	Parcerias com universidades, incentivo à pesquisa, transferência de tecnologia.
Goiás da Gestão Responsável e Transformadora	1035	Adoção de boas práticas de governança, <i>compliance</i> , gestão de riscos e transparência.

Esses programas orientam a definição de metas estratégicas da empresa, com destaque para:

- Formalização de parcerias tecnológicas e de produção.
- Ampliação de portfólio de medicamentos estratégicos.
- Automação de processos para redução de custos (meta vinculada ao Programa 1035).
- Consolidação da IQUEGO como laboratório público estratégico dentro do Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS).

A estrutura de monitoramento do Plano Estratégico também será conectada às entregas e indicadores definidos no PPA, utilizando mecanismos como o PDCA e o *Balanced Scorecard*.

Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Integridade Institucional

19

A IQUEGO reconhece que o fortalecimento da Governança Corporativa é essencial para garantir a sustentabilidade, a eficiência e a legitimidade da atuação institucional, alinhando-se ao eixo “Goiás da Gestão Responsável” do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 (Lei Ordinária 22.317/2023, Art. 4º, V).


O Plano Estratégico 2025-2029 contempla o aprimoramento contínuo dos mecanismos de Gestão de Riscos Corporativos, Controles Internos, Integridade, Ética e Transparência, como fundamentos para uma administração pública moderna e responsável, em

conformidade com as melhores práticas de governança do setor público empresarial.

Para isso, a IQUEGO vinculará seus objetivos estratégicos a programas específicos do PPA, como o Programa 1007 – Defesa da Sociedade, no eixo ‘Goiás da Saúde Integral’, que visa a ampliação do acesso a medicamentos essenciais por meio do fortalecimento da produção pública e da inovação em saúde.



Modelo de Governança Corporativa



A estrutura de governança da IQUEGO será aprimorada com foco na segregação de funções, definição clara de papéis e responsabilidades, fortalecimento dos conselhos e comitês internos, e alinhamento às diretrizes da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e do Decreto nº 10.433/2024 (Política Estadual de Governança das Empresas Estatais).

O objetivo é garantir processos decisórios transparentes, colegiados, fundamentados em evidências e orientados à criação de valor público, conforme preconizado no PPA 2024-2027 (Art. 3º, X – Inovação e Gestão Responsável).

Será desenvolvido um Mapa Estratégico visual que ilustre as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos, táticos e operacionais, vinculando-os aos eixos do PPA, como “Goiás da Saúde Integral” (Art. 4º, IV).

Por exemplo, a meta de formalizar quatro parcerias estratégicas até 2029 será mapeada ao Programa 1007 do PPA, com indicadores claros de impacto, como o aumento de 20% na oferta de medicamentos essenciais ao SUS até 2027.

Gestão de Riscos Corporativos

Será implementado e consolidado um Sistema de Gestão de Riscos Corporativos (SGRC) que permita identificar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar riscos estratégicos, operacionais, regulatórios, financeiros e reputacionais.

Este sistema será integrado aos processos de planejamento, orçamento, controle e governança, promovendo uma cultura organizacional orientada à antecipação de riscos e oportunidades, com foco na sustentabilidade institucional e na geração de valor público. A metodologia adotada envolverá ciclos contínuos de avaliação e revisão, supervisionados pelo comitê setorial de *Compliance*.

O gerenciamento de riscos é condição indispensável para a melhoria da tomada de decisão, prevenção de perdas, ganho de eficiência e aumento da confiança dos stakeholders. Este sistema será integrado aos processos de planejamento, orçamento, controle e governança.

O SGRC da IQUEGO seguirá os princípios estabelecidos pelas normas ISO 31000 e COSO ERM (*Enterprise Risk Management*), promovendo uma cultura organizacional orientada à antecipação de riscos e oportunidades, com foco na sustentabilidade institucional e na geração de valor público.



Gestão de Riscos Corporativos



A IQUEGO incluirá uma Matriz de Riscos específica, detalhando vulnerabilidades. A matriz priorizará riscos com base em impacto e probabilidade, utilizando a ferramenta 5W2H (Manual PEI, p. 16) para planos de ação, definindo “o quê”, “por que”, “onde”, “quando”, “quem”, “como” e “quanto” para cada ação de mitigação.

O SGRC será monitorado semestralmente por meio do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), garantindo revisões contínuas e ajustes baseados em indicadores de desempenho, como a redução de 30% em interrupções na cadeia de suprimentos até 2028.

Entre os objetivos do sistema, destacam-se:

- **Identificação proativa de riscos** que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da IQUEGO;
- **Priorização de riscos** com base em critérios objetivos de impacto e probabilidade, facilitando o tratamento adequado e proporcional;
- **Definição de controles e planos de ação integrados** aos processos institucionais, promovendo a mitigação eficaz de vulnerabilidades;

Gestão de Riscos Corporativos

- **Monitoramento sistemático** dos riscos e seus indicadores associados, por meio de ferramentas tecnológicas de apoio à decisão;
- **Comunicação estruturada** dos riscos aos níveis decisórios apropriados, promovendo a responsabilização e a resposta tempestiva;
- **Integração com conformidade e auditoria**, alinhando-se ao Programa de *Compliance* do Estado e ao PPA, com metas regionalizadas, como a capacitação de 90% dos colaboradores em práticas de *compliance* até 2026.

Com isso, a IQUEGO busca o controle institucional, a eficiência administrativa e a mitigação de incertezas que possam comprometer seu papel como laboratório público estratégico para o SUS.



Governança e Controle com Integridade



A IQUEGO prioriza uma cultura organizacional ética, transparente e íntegra, fortalecendo seu Programa de Integridade por meio da disseminação de condutas alinhadas à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto nº 10.433/2024, além de ampliar os canais de denúncia e responsabilização.

A empresa aprimorará seus controles internos e a atuação da Auditoria Interna, adotando normas internacionais e práticas preventivas para mitigar riscos operacionais e garantir conformidade.

Para atender ao PPA (Art. 5º, X), a IQUEGO estabelecerá metas financeiras e físicas, como a redução de 15% nos custos operacionais por meio da automação de processos fiscais até 2027.

A abordagem integrada incluirá indicadores de impacto social, como o “percentual de aumento no acesso a medicamentos via SUS”.

O monitoramento será realizado por meio do ciclo PDCA, com revisões semestrais para avaliar o progresso dos objetivos estratégicos e ajustar planos de ação, garantindo alinhamento com as demandas do Poder Executivo Federal e os princípios da administração pública.

