



Diciembre 2017 - ISSN: 1988-7833

## CONTRIBUIÇÕES AO PLANO DE NEGÓCIOS DA FIOCRUZ/PI: UMA PESQUISA-AÇÃO

Mariana Borges Medeiros 1

Wellington Furtado Santos 2

Ronaldo Bernardo Junior 3

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariana Borges Medeiros, Wellington Furtado Santos y Ronaldo Bernardo Junior, (2017): "Contribuições ao plano de negócios da Fiocruz/PI: uma pesquisa-ação", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/contribuicoes-plano-negocios.html>

### RESUMO

Cuidados na área da saúde são fundamentais para o desenvolvimento de países, e no Brasil a política pública de saúde é assegurada pela Constituição Federal. Ao longo dos anos a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) se tornou um ator fundamental para o desenvolvimento da saúde no Brasil, e vem contribuindo ao desafio de inserir a saúde como componente essencial de um novo padrão de desenvolvimento por meio da política estratégica de expansão e regionalização da ciência e tecnologia e de outros eixos importantes para a área; para tanto, a implantação de uma nova unidade no Estado do Piauí (PI) veio foi executada para ajudar no desenvolvimento, e a elaboração de um novo plano de negócios para a nova unidade se fez necessária. A partir do exposto, o presente estudo tem como objetivo propor os tópicos relativos às análises do negócio e da estratégia do plano de negócios da FIOCRUZ/PI. Para tanto, utilizou-se a pesquisa-ação como principal metodologia; corroborando a essa metodologia houve a realização de uma oficina de trabalho *in loco* para implantação da FIOCRUZ em Teresina/PI. Este estudo é relevante porque contribui à estratégia de expansão institucional, e também por contribuir com as discussões de planejamento em curso na FIOCRUZ, subsidiando o Plano de desenvolvimento para a implantação da unidade no Estado do Piauí. Como resultados, foram desenvolvidos elementos relativos ao negócio (modelo de negócios e stakeholders), e elementos relativos à análise estratégica (missão, visão, e análise ambiental).

1 Mestra em Saúde Pública pela Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz. Especialista em Gestão Pública pela UCAM - Universidade Cândido Mendes

Graduada em Administração pela UFF - Universidade Federal

Atualmente é Analista de Gestão em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz, atuando como Coordenadora de Gestão e Planejamento da Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação.

2Professor no curso de Gestão Pública no IFF - Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul.

Doutor em Administração pela UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Economia Empresarial pela UCAM - Universidade Cândido Mendes. Especialista em Economia pela UCAM

Graduado em Administração de Empresas. Graduado em Formação de Professores

Tem realizado Pesquisas nas áreas de Gestão Pública, Economia e Mercado Financeiro

3 Professor do CEFET-RJ, colegiado de Engenharia de Produção no campus Itaguaí.

Doutorando em Administração de Organizações pela USP - Universidade de São Paulo

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Mestrado Acadêmico em Administração (créditos) na EBAPE/FGV - Fundação Getúlio Vargas

Especialista MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela UFF - Universidade Federal Fluminense

Graduado em Administração Pública e em Administração de Empresas pela UFRRJ

Formação em EAD pela UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia Empresarial, atuando

principalmente nos seguintes temas: Business Process Management (BPM), Conexão entre estratégia e operações, BPM Agile, Transformação organizacional, Estratégias organizacionais, Estratégias pessoais.

**Palavras-chave:** Análise Estratégica, Plano de Negócio, Fiocruz.

## **ABSTRACT**

Health care is fundamental for the development of countries, and in Brazil the public health policy is ensured by the Federal Constitution. Over the years the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz) has become a key player in health development in Brazil, and has been contributing to the challenge of inserting health as an essential component of a new development standard through the strategic policy of expansion and regionalization of science and technology and others important things for the area; therefore, the implementation of a new unit in the State of Piauí (PI) came to be implemented to assist in the development, and the elaboration of a new business plan for the new unit became necessary. From the foregoing, the present study aims to propose the topics related to the analysis of the business and strategy of Fiocruz / PI business plan. For this, a action research was used as the main methodology; corroborating this methodology was the realization of an onsite work workshop for the implementation of Fiocruz in Teresina / PI. This study is relevant because it contributes to the strategy of institutional expansion, and also contributes to the ongoing planning discussions at Fiocruz, subsidizing the Development Plan for the implementation of the unit in the State of Piauí. As a result, elements related to the business (business model and stakeholders), and elements related to strategic analysis (mission, vision, and environmental analysis) were developed.

**Keywords:** Strategic Analysis, Business Plan, Fiocruz.

## 1. INTRODUÇÃO

Cuidados na área da saúde são fundamentais para o desenvolvimento de países (SAGASTUME *et al.*, 2017). Desde a Constituição Federal de 1988, a política pública de saúde no Brasil “passou a ter como fundamento um sistema de saúde público, universal, integral, equânime, gratuito, descentralizado, hierarquizado e regionalizado” (MARTINS *et al.*, 2011 p.1934), de modo que desde então o Estado é o grande provedor de bens públicos (KAUL; MENDOZA, 2003). Nesse cenário, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) se tornou um ator fundamental para o desenvolvimento da saúde no Brasil (SALIBA *et al.*, 2009).

Com a implementação do Sistema Único de Saúde (SUS), novas exigências foram demandadas ao Estado, dada a retomada de uma visão de que cabe a ele implementar políticas desenvolvimentistas na área da saúde através da utilização estratégica do poder de compra em articulação com políticas de fomento ao desenvolvimento industrial, na perspectiva de ciclos virtuosos entre saúde e desenvolvimento (MENICUCCI, 2008). Tal retomada do papel do Estado no planejamento da economia e o desafio da inserção da saúde como componente essencial de um novo padrão de desenvolvimento permitiu a formulação de um projeto de ampliação da presença nacional da Fiocruz como mecanismo de compartilhamento político e técnico na implementação de estratégias que operacionalizem a política de expansão e regionalização da ciência e tecnologia e de outros eixos estratégicos para a saúde (SANTOS; UGÁ; PORTO, 2008).

O Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008/2011 do Ministério da Saúde, focado no crescimento, bem-estar e na melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro, prevê a consolidação da Rede Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde, mediante a expansão institucional da Fiocruz para as regiões menos desenvolvidas do País, com a implantação de cinco novas unidades da Fiocruz nos Estados de Rondônia, Ceará, Mato Grosso do Sul, Piauí e Paraná e a reestruturação dos institutos de Minas Gerais e Amazônia, sendo que Piauí foi o Estado escolhido (MACHADO; BAPTISTA; NOGUEIRA, 2011).

Para essa expansão da Fiocruz a elaboração de um Plano de negócios se faz necessária. Um dos objetivos do Plano de negócios é contribuir na implantação de novas unidades organizacionais (BRODBECK; HOPPEN, 2003), de modo que um Plano de negócios deve contribuir ao desenvolvimento da nova unidade da FIOCRUZ. A perspectiva *out-side-in* do Plano de negócios é fundamental para o sucesso da iniciativa, uma vez que ela é responsável por analisar o negócio a partir de seus recursos, e olhar para o ambiente estratégico da organização a fim de realizar os ajustes necessários. Mas daí um questionamento emerge: como desenvolver as etapas de análise do negócio e da estratégia do plano de negócios da FIOCRUZ, unidade Piauí? A partir do exposto, o presente estudo tem como objetivo propor os tópicos relativos às análises do negócio e da estratégia do plano de negócios da FIOCRUZ/PI. Para tanto, utilizou-se a pesquisa-ação como principal metodologia; corroborando a essa metodologia houve a realização de uma oficina de trabalho *in loco* para implantação da FIOCRUZ em Teresina/PI, cujos resultados desta foram incorporados a este trabalho.

Este estudo é relevante porque há diversas controvérsias relacionadas à idéia de falta de planejamento e do aprofundamento de um debate acerca da estratégia de expansão institucional, gerados pela discussão sobre a criação de novas unidades alinhadas à Proposta da regionalização do SUS em 2004, o Pacto pela Saúde em 2006 e o Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008/2011. Também é relevante por contribuir com as discussões de planejamento em curso na FIOCRUZ, subsidiando o Plano de desenvolvimento para a implantação da unidade no Estado do Piauí, tendo em vista o papel estratégico da organização na consolidação da política pública de saúde no Brasil.

Após este capítulo inicial de introdução, o capítulo 2 apresenta o referencial teórico dos temas “gestão estratégica” e “planos de negócios”. O capítulo 3 descreve o método utilizado; o capítulo 4 descreve os principais fatos relacionados à unidade de Piauí da FIOCRUZ. O capítulo 5 apresenta os resultados e, por fim, no capítulo 6 há as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Estratégica

Com as constantes transformações que vêm ocorrendo nos mercados e na sociedade, especialmente nos campos econômico, social, tecnológico e político, cada vez mais é preciso

que organizações busquem a sustentabilidade institucional de modo a atender demandas dos stakeholders, e para isso busquem oportunidades para maximização dos recursos disponíveis. Para tanto, uma organização, sendo ela pública ou privada, precisa estabelecer pensamentos sistemáticos e com método (MATUS, 1993).

Neste sentido, o planejamento estratégico e a gestão estratégica se apresentam como ferramentas que podem contribuir de forma efetiva para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda. Há diversas considerações sobre os elementos necessários de serem abordados em um planejamento estratégico. De acordo com Osborne e Gaebler (1994), alguns caminhos comuns aos processos de planejamento são:

- Análise da situação interna e externa;
- Diagnóstico ou identificação das questões mais importantes à frente da organização;
- Definição de sua missão fundamental;
- Articulação de seus objetivos básicos;
- Criação de uma visão do sucesso almejado;
- Desenvolvimento de uma estratégia para realizar a visão e os objetivos definidos;
- Elaboração de um calendário para executar a estratégia;
- Mensuração e avaliação dos resultados alcançados.

Uma das principais falhas nas em relação ao planejamento está relacionada com os meios e não com os objetivos. Os riscos mais eminentes são a acomodação e a rotina, que podem conduzir à manutenção do *status quo*, inviabilizando o avanço tecnológico e a inovação (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Neste contexto, entender a organização como organismo sistêmico no qual os objetivos, orçamentos, estratégias e programas precisam estar integrados passa a ser condição determinante para o sucesso do negócio. Nesse aspecto, a ferramenta de Plano de Negócios tem se mostrado um modelo consistente para pensar e sistematizar as idéias em torno do novo negócio ou negócio já existente, permitindo a tomada de decisões mais assertivas.

## **2.2 - Plano de Negócios**

O Plano de Negócios é um documento resultante de uma metodologia de planejamento que define o ponto de partida e os objetivos da empresa e traça o percurso que ela deve seguir. No início da sua utilização como elemento para aplicação nas organizações, o plano de negócios era conhecido como plano mestre ou sistema de planos (MINTZBERG, 1994).

Atualmente, o Plano de negócios tem se mostrado uma excelente ferramenta de gestão estratégica, ao guiar a direção da instituição através do planejamento, elaboração de estratégias e organização do negócio, identificando as oportunidades e otimizando os recursos. Nas Instituições públicas, em especial, a necessidade de se pensar o negócio estrategicamente é ainda mais importante, dado o cenário de restrições onde a alocação dos recursos precisa convergir para atender da melhor forma a demanda da sociedade, a criação de mecanismos que possibilite antever esses cenários e tomar decisões passa a ter valor estratégico (TERRIBILI FILHO, 2013).

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir uma modelo-padrão que seja universal e aplicado para qualquer negócio (DORNELAS, 2012). Contudo, Schlatter & Silva (2010) elaboraram um estudo com o objetivo de identificar os descritores necessários para a elaboração de um Plano de Negócios para as instituições públicas na área da saúde, e após a análise de 50 Planos de Negócios utilizados por empresas comerciais e de prestação de serviços chegaram a onze descritores que são comuns a diferentes planos de negócios. Tais descritores foram reagrupados por características conceituais em duas grandes áreas, sendo elas: (1) empresa: abrange o histórico, missão, estratégia, estrutura organizacional, parcerias e responsabilidade social e ambiental; (2) marketing: inclui a análise de mercado, descrição do mercado, dimensão do mercado, análise SWOT da empresa e análise da concorrência.

Juntando as duas grandes áreas propostas por Schlatter & Silva (2010), há 6 campos fundamentais para a concepção do plano de negócios. Tais campos são representados pela Figura 1, e descritos a seguir:

**Figura 1.** Modelo de Plano de Negócios



Fonte: Adaptado de Schlatter & Silva (2010)

- **O Negócio:** breve resumo da organização da Instituição, sua história e sua estrutura organizacional, bem como o modelo de negócio a ser empregado ao novo empreendimento e os principais benefícios.
- **Análise Estratégica:** será definida a missão e visão e seu posicionamento, as potencialidades e ameaças externas, forças e fraquezas, parceiras e alianças estratégicas e a definição de objetivos e metas do negócio.
- **Produtos e Serviços:** serão apresentadas as atividades/produtos/serviços que o empreendimento oferecerá de modo que contribua para a solução dos principais problemas de saúde da região.
- **Organização e Gerência:** As pessoas estão no centro do negócio. As experiências, habilidades e as personalidades da equipe de gerência têm um impacto maior sobre o destino de longo prazo, sendo o segredo do sucesso.
- **Plano Operacional:** descreve aspectos físicos da empresa, como sua localização, instalações físicas e equipamentos. Também discorre sobre estimativas de sua capacidade produtiva.
- **Plano Financeiro:** analisar se o negócio é financeiramente viável, com uma análise de custos iniciais, despesas e receitas previstas.

Cabe ressaltar que os itens destacados na cor azul (O negócio, e Análise estratégica) constituem o foco do presente artigo. O negócio e a análise estratégica são representados nos subcapítulos a seguir.

### 2.2.1 O Negócio

Um negócio pode ser representado pelo modelo de negócios da organização, somando-se a ele seus stakeholders.

#### Modelo de negócio

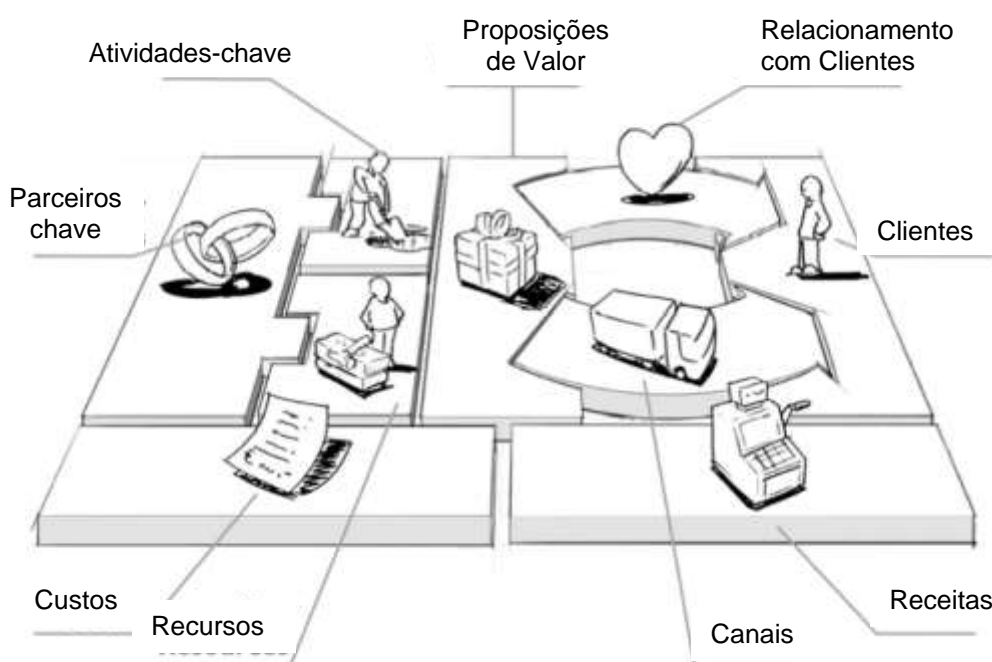
Um modelo de negócios consiste na representação de como cria, entrega e captura valor (Osterwalder, Pigneur, 2010). Os objetivos de um modelo de negócios abrangem a compreensão de como definir a estrutura da cadeia de valor, e de *insights* para formulação de estratégias visando o alcance de vantagem competitiva (Chesbrough, 2010).

Um modelo visual para geração de modelo de negócios é proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), e intitulado de Business Model Canvas. Tal modelo é apresentado pela Figura 2.

O *Business Model Canvas* apresenta 9 elementos, cuja dinâmica deve apresentar como a organização constrói valor para os (1) Segmentos de clientes, estruturando (2) Proposições de valor e entregando-as por meio de (3) Canais; a partir daí a organização deve manter (4) Relacionamento com clientes, a fim de capturar de volta o valor gerado, configurando as (5) Fontes de receitas. Além disso, a organização deve utilizar os (6) Key resources configurados

com as (7) Atividades-chave, auxiliados e/ou viabilizados pelos (8) Parceiros-chave, suportados por uma (9) Estrutura de custos. Esses 9 elementos são detalhados pelo Quadro I.

**Figura 2.** Representação do *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder, Pigneur (2010)

**Quadro I.** Elementos presentes no Business Model Canvas

Elemento	Descrição
Segmento de clientes	A organização atende a um ou vários segmentos de clientes que estão separados para satisfazer suas necessidades.
Proposições de valor	Identificação de como a empresa consegue resolver os problemas do cliente e como satisfazer as necessidades do cliente. É o pacote de produtos e serviços que cria valor para um segmento de cliente específico.
Canais	Interface entre empresa e cliente. As proposições de valor são entregues aos clientes através de canais de comunicação, distribuição e vendas.
Relacionamento com clientes	Relacionamentos estabelecidos e mantidos em cada segmento de clientes, conferindo às características do segmento de clientes.
Fontes de receitas	Descrição de como a receita econômica é gerada como resultado de agregar valor ao cliente.
Recursos-chave	Os recursos necessários para fazer e entregar propostas de valor, podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.
Atividades-chave	Atividades que a empresa deve fazer para fazer sua proposta de valor e modelo de trabalho.
Parcerias-chave	Descrição da rede de fornecedores e parceiros que ajuda a empresa a otimizar seu modelo de negócios, reduzir o risco e / ou adquirir recursos.
Estrutura de custos	Relatório de todos os custos de operação de um modelo de negócios, eles são calculados resumindo recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave.

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

### Stakeholders

As organizações de pesquisa, na atualidade, buscam estabelecer modelos gerenciais que proporcionem agilidade e flexibilidade para responder às demandas e capacidade permanente de monitoramento do que ocorre em seu entorno. Segundo Salles-Filho, Bonacelli, Mello (2000), o objetivo maior é tornar a instituição mais competitiva, ampliando seu grau de autonomia (administrativa, financeira, patrimonial, de recursos humanos), flexibilidade institucional e seu 'awareness' (capacidade de monitoramento e percepção de tendências).

Segundo Lyra, Gomes e Jacovine (2009, p.41) “Stakeholder em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa”. Ainda de acordo com os autores, “Stakeholder inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (...) Ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas” (Lyra; Gomes; Jacovine, 2009 p.41).

## **2.2.2 Análise Estratégica**

### **Missão**

Segundo Floriano e Lozeckyi (2008, p.1) “o planejamento estratégico é um dos principais instrumentos de orientação e de controle de todas as atividades da empresa. Sua elaboração compreende a determinação da missão, que diz respeito ao propósito final perseguido pela organização”. Nesse caso, de acordo com King e Cleland (1979) “a missão torna clara qual a área de atuação da empresa servindo de direção para todos os funcionários”. Para os autores, ela “ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes: Em harmonia com o item anterior, a Missão serve para evitar o desperdício e o conflito acarretados pela perseguição de propósitos que apontam para direções diferentes e incompatíveis” (KING; CLELAND, 1979 p.124).

Para Quigley (1994), a missão representa a “razão da existência de uma empresa, a missão deve responder às seguintes questões: Quem somos?; o que fazemos?; para quem fazemos? (produto x mercado) e; com que desafio pretendemos atuar neste negócio?” (QUIGLEY, 1994).

### **Visão**

Uma visão organizacional deve responder a seguinte questão: “Qual o objetivo final, aonde pretendemos chegar cumprindo estas tarefas e seguindo nossos princípios” (KING, 1979 p.124). A visão serve para “fixar seu objetivo é como identificar a Estrela Polar - você a vê em sua bússola e a usa para voltar ao caminho quando se desviar” (DIMOCK, 1945 p.54).

De acordo com Quigley (1994) a visão “deve explicitar aonde a empresa quer chegar dentro de um horizonte de 10, 15 ou 30 anos”. Desse modo, deve apresentar um direcionamento para o futuro da organização.

### **SWOT**

De acordo com Dantas e Melo (2008) “a análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa ou, neste caso, de segmento, no ambiente em questão”. Ainda de acordo com os autores, “é uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)”.

A SWOT é uma ferramenta estrutural “utilizada na análise do ambiente interno e do cenário externo de uma determinada organização. A ferramenta em questão busca identificar e analisar as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças externas relacionadas, para o delineamento de estratégias” (BACKES *et al.*, 2011 p.440).

## **3. METODOLOGIA**

*Quanto à natureza*, esta é uma proposta de pesquisa aplicada porque atua na produção do conhecimento para contribuir no entendimento de uma determinada realidade e busca um melhor controle e interação com o ambiente (MILES & HUBERMAN, 1994; PATTON, 2002; VERGARA, 2010). Em relação à *abordagem do problema*, considera-se esta pesquisa como qualitativa com alguns elementos da pesquisa quantitativa. É qualitativa porque busca maior profundidade de análise em um perímetro de atuação mais direcionado (PATTON, 2002).

*Quanto aos meios*, esta será uma pesquisa bibliográfica, documental. Bibliográfica porque irá fazer uso de livros e artigos científicos; Documental porque trabalhará com arquivos disponibilizados pelas instituições componentes da amostra, além de manuais e legislações disponibilizadas pelo Ministério da Educação e Cultura, que direcionam as ações de sustentabilidade das organizações.

Quanto à estratégia de pesquisa, considera-se pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997), uma vez que são realizadas intervenções tendo como base aspectos teóricos, como objetivo aplicá-los em uma realidade organizacional. Para a realização da pesquisa-ação, são necessárias condições como: ter objetivos claramente definidos; participação dos grupos implicados na pesquisa, tanto no projeto como na execução; participação dos grupos na negociação das possíveis ações com as chefias; os grupos terem liberdade de expressão e serem informados do andamento das ações e de seus resultados. As decisões obtidas não se tomam por decreto, mas em função de deliberações e da conscientização dos servidores. O procedimento básico da pesquisa-ação consiste em deixar os participantes detectarem os problemas e procurar as soluções que lhes são mais apropriadas. As possíveis soluções e decorrentes ações são encontradas pelas pessoas e grupos envolvidos no processo de pesquisa-ação e elas são formuladas de acordo com as expressões de sua própria cultura. Com a pesquisa-ação é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações, com a participação e conscientização das pessoas e grupos implicados no processo.

#### **4. A FIOCRUZ PIAUÍ**

Pertencente ao Ministério da Saúde, a Fiocruz, ao longo de seus 116 anos, vem sendo protagonista e indutora de políticas governamentais e de Estado, com campanhas de saneamento e com o enfrentamento do desafio de estender a ação do Estado e os benefícios da saúde, ciência e tecnologia ao vasto território brasileiro.

Desde a sua constituição, a Instituição experimentou uma intensa trajetória que se confunde com o próprio desenvolvimento da saúde pública no país, ao se tornar protagonista de uma ampla reforma urbana e ao realizar o primeiro levantamento sobre as condições de saúde no Brasil, se tornando referência em saúde pública.

A partir da década 70 se inicia as ações de expansão nacional da Fiocruz. Por ações do Governo Federal, o Núcleo de Pesquisa da Bahia, criado com a finalidade de estudar endemias parasitárias no Estado, o Instituto Aggeu Magalhães, no Recife, responsável por combater as doenças endêmicas, e o Centro de Pesquisa de Belo Horizonte são incorporados à Fiocruz e passam a se chamar Centro de Pesquisas Gonçalo Muniz, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães e Centro de Pesquisas Rene Rachou, respectivamente.

Em 1994, com o intuito de contribuir para a melhoria das condições de vida e saúde das populações amazônicas e para o desenvolvimento científico regional, é criado o Escritório Técnico da Amazônia (ETA-Fiocruz). Em novembro de 1999, o ETA tornou-se uma unidade técnico-científica e, em 2001, passou a ser chamado, oficialmente, de Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane (ILMD).

Em 2008, a Fundação Oswaldo Cruz reafirma seu compromisso com a formulação, indução e implementação de políticas nas áreas da saúde e do desenvolvimento nacional, onde, através do Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008 – 2011 do Ministério da Saúde, a Fiocruz formulou um plano estratégico de requalificação do seu projeto nacional para as regiões menos desenvolvidas do País, seguindo a estratégia de regionalização do desenvolvimento da C&T em saúde, com abertura de novas unidades em Mato Grosso do Sul, Rondônia, Piauí, Paraná e Ceará.

“A implantação de centros de pesquisa com capacidade de produção científica e tecnológica em saúde nesses estados pretende ampliar a geração de conhecimentos e tecnologias capazes de melhorar as respostas do setor saúde aos problemas regionais da população brasileira e contribuir para o desenvolvimento econômico” (Fiocruz, Relatório de Atividades 2009-2011).

A criação de uma unidade da Fundação Oswaldo Cruz no estado do Piauí, com base no aprofundamento das ações de ensino e pesquisa, tem sido projetada de forma a contribuir para a solução dos principais problemas de saúde da região e na melhoria da qualidade de vida da população, atuando de forma efetiva no desenvolvimento econômico e tecnológico, em atenção às políticas de desconcentração da pesquisa e formação de recursos humanos, promovidas pelo Governo Federal.

Muito antes do estabelecimento do Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008 – 2011, a Fiocruz vem atuando em várias frentes no Estado do Piauí, através de ações de pesquisa



sobre micoses sistêmicas, estudos sobre paleoparasitologia, biodiversidade da região do sertão e da caatinga, como também na formação de recursos humanos nas áreas de planejamento, saúde pública e saúde do trabalhador.

O diálogo permanente entre as lideranças políticas e científicas do estado e da Fiocruz tem permitido identificar de que forma a Instituição poderá contribuir com tais objetivos, alinhadas às diretrizes de universalidade, acessibilidade, integralidade e resolutividade do Sistema Único de Saúde (SUS) e aos processos estratégicos da Fiocruz. Nesse sentido, cabe destacar a atuação do Governo do estado do Piauí como articulador das políticas regionais e estaduais de saúde, não se relegando somente ao papel de prestação de serviços de saúde.

A implantação desta nova unidade deverá ser guiada por quatro grandes premissas:

- 1- Promoção de diálogo constante com o governo estadual, docentes, pesquisadores, parlamentares e demais órgãos governamentais federais, estaduais e municipais e outras instituições, de modo a construir e aperfeiçoar permanentemente o projeto de implantação da unidade da Fiocruz Piauí;
- 2- A atuação da Fiocruz Piauí deverá gerar conhecimento voltado para a promoção do desenvolvimento econômico e social local e regional, de modo a subsidiar a formulação de políticas públicas estruturantes;
- 3- Serão adotadas as iniciativas de curto prazo, onde a Fiocruz já possui expertise, como oferta de cursos de mestrado e doutorado existentes, contudo obedecendo a uma visão integrada com outras ações de ensino e pesquisa a serem ofertadas no médio prazo.
- 4- A produção de conhecimento será voltada para a resolução dos problemas locais e no fortalecimento das potencialidades acadêmicas, econômicas, sanitárias e dos ecossistemas locais, levando-se em consideração:
  - a. Interdisciplinaridade entre as áreas de saúde e desenvolvimento sustentável, bem como no diálogo destas com as ciências sociais.
  - b. Potencial de desenvolvimento econômico, social e local sustentável com aproveitamento do bioma da caatinga.
  - c. Riscos ambientais e de saúde que estão impactando e poderão impactar os habitantes das áreas urbanas e rurais, em função da ampliação das fronteiras de exploração agrícola.
  - d. Participação preponderante do corpo docente local e regional, adotando-se também a prática de coorientação com a participação de docente local e de docente da Fiocruz.
  - e. Foco na ampliação do contingente de doutores, visando fortalecer a capacidade local de ofertar cursos de pós-graduação e de autonomia na realização de pesquisas.
  - f. Estruturação de cursos de doutorado e mestrado, no médio prazo, com abordagem interdisciplinar inovadora, tanto em termos do diálogo efetivo entre as diversas áreas do conhecimento como na abordagem metodológica de ensino e pesquisa centrada em trabalhos de campo e voltada para a produção de conhecimento em termos de produtos e processos que promovam o desenvolvimento efetivo nas condições de vida da população local.
  - g. A valorização do patrimônio científico e cultural do Piauí e as relações históricas da Fiocruz com o estado.
  - h. O potencial de exploração econômica (biodiversidade da caatinga) em perspectiva de desenvolvimento sustentável, com enfoque na produção de fitoterápicos e no desenvolvimento de arranjos produtivos locais.

Ao se pensar o regional para desenvolver o nacional, a Fiocruz poderá contribuir na promoção de ações que melhorem as tecnologias sociais, a gestão da saúde, a formação de recursos humanos e na agregação dos valores ambientais e dos potenciais de desenvolvimento dos biomas da região, sendo indutora de estratégias de desenvolvimento loco-regional.

## 5. RESULTADOS

Nas etapas a seguir serão apresentados os elementos que deverão ser levados em consideração para o estabelecimento de uma unidade da Fiocruz no estado do Piauí. Tais elementos são frutos de uma reflexão, baseado na metodologia de Plano de Negócios de como deverá ser concebida esta nova unidade.

### 5.1 O Negócio

#### **Modelo de negócios**

O Modelo de negócios da Fiocruz foi validado de acordo com o Guia de Planejamento 2013 da organização, elaborado em 2012. O objetivo central do Plano de Negócios é viabilizar as atividades/produtos/serviços que a unidade da Fiocruz oferecerá ao estado do Piauí e região, de modo a gerar e implementar soluções científicas e tecnológicas para as situações de saúde e doença que afetam as populações da região. Os elementos presentes no Modelo de negócios Canvas são apresentados pelo Quadro II.

**Quadro II. Elementos do Business Model Canvas da Fiocruz**

Elemento	Descrição
Segmento de clientes	Governo (federal, estadual, municipal); Ministério da Saúde; Institutos de pesquisa; Agências reguladoras; Mídia; Sociedade/Organizações Sociais; Instituições de Ensino Superior; Indústria Farmacêutica; Rede pública e privada de Saúde.
Proposições de valor	Gerar conhecimento para formulação de Políticas de saúde; Formar Recursos Humanos para o SUS e para a área de C&T em Saúde; Educar para a Promoção e Prevenção da Saúde e Gestão da informação e comunicação científica em saúde; Desenvolver e fortalecer redes de pesquisa científica no Estado; Preservar e Difundir o Patrimônio Histórico-Cultural da Saúde.
Canais	Patentes; Publicações científicas; Eventos científicos; Produtos comercializáveis.
Relacionamento com clientes	Assessoria de imprensa; Profissionais técnicos.
Fontes de receitas	Governos; Institutos de pesquisa; Indústria Farmacêutica; Rede de Saúde.
Recursos-chave	Laboratórios; Matéria prima para pesquisa; Pessoal qualificado; Verba para aperfeiçoamento.
Atividades-chave	Gerar conhecimento; Formar Recursos Humanos especializados; Educar para aperfeiçoamento da ciência em saúde; Desenvolver e fortalecer redes de pesquisa científica no Estado; Preservar e Difundir o Patrimônio Histórico-Cultural da Saúde.
Parcerias-chave	Fornecedores de matérias-primas; Fornecedores de tecnologia; Fornecedores de serviços.
Estrutura de custos	Pessoal; Manutenção e modernização de laboratórios; Matéria prima para pesquisa; Instalação predial.

Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo de negócios da Fiocruz se baseia em 5 eixos estratégicos, sendo eles:

- 1) Desafios do SUS: Busca a geração de conhecimento que subsidie a formulação de Políticas de saúde e a qualificação de metodologia de controle de doenças e agravos; a Geração de conhecimento em Vigilância em Saúde; e Geração de conhecimento em Biodiversidade em Saúde.
- 2) Ciência & Tecnologia, Saúde e Sociedade: Trabalha com a formação de Pesquisadores e Docentes; a Qualificação de Gestores e Serviços de Saúde; e o Ensino Politécnico em Ciência & Tecnologia em Saúde.

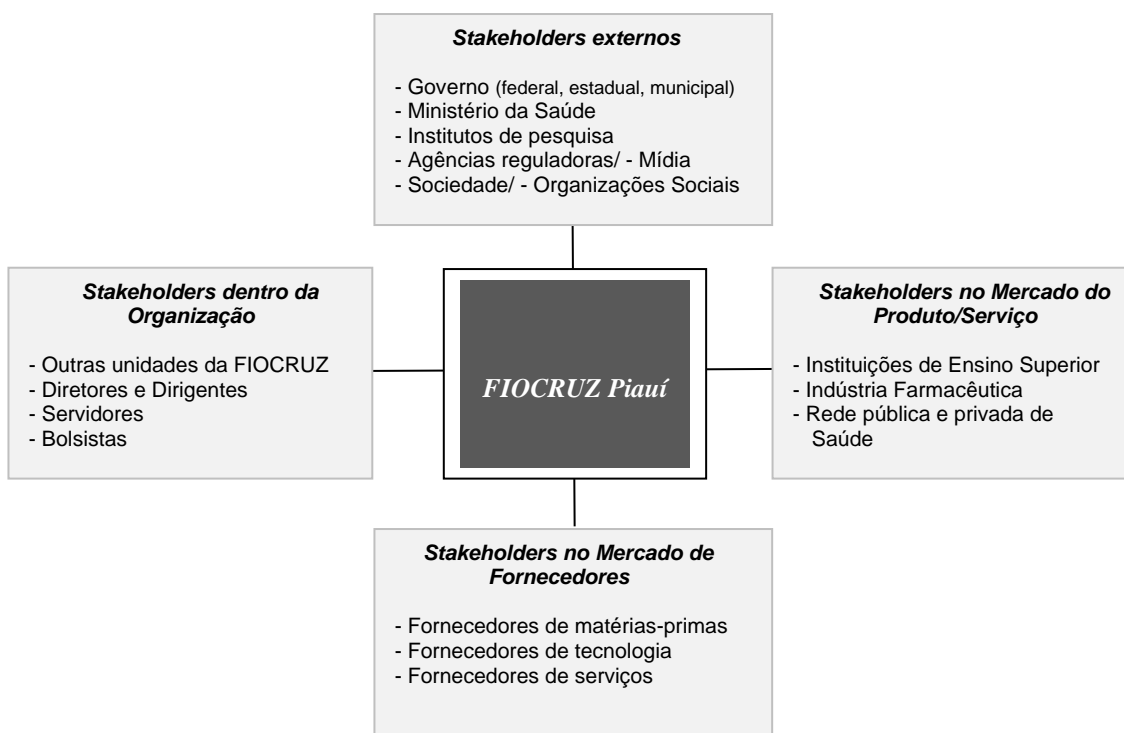
- 3) Complexo Produtivo e Inovação em Saúde: Educação para a Promoção e Prevenção da Saúde; e Gestão da informação e comunicação científica em saúde.
- 4) Saúde, Ambiente e Sustentabilidade: consiste na Potencialização de sinergias regionais mediante a integração em redes; e Cooperação internacional para o melhor conhecimento da saúde em ecossistemas semelhantes.
- 5) Saúde, Estado e cooperação Internacional: objetiva a Preservação e memória do patrimônio cultural do território; e Articulação das ações de preservação e o uso dos acervos no sentido de fortalecer e enriquecer as atividades de pesquisa, formação e desenvolvimento tecnológico em saúde.

Articular e coordenar, de modo complementar e cooperativo, a pesquisa científica, a formação e a qualificação profissional continuada, a gestão da informação e comunicação e a gestão do patrimônio biológico e cultural da C&T em saúde conferem enorme diferenciação e constituem condição estratégica para institutos que pretendem singularidades, no cenário nacional e internacional. Os produtos gerados, portanto, deverão ser articulados de modo a contribuir para a redução das injustiças socioambientais e promover a transferência de conhecimento para as comunidades locais.

### **Stakeholders**

Por se tratar de um empreendimento de desenvolvimento com foco regional que busca a melhoria das condições de vida da população e a redução das iniquidades, são vários os públicos de interesse (*stakeholders*) que influenciam e sofrem influência dos diversos agentes que compõem o ambiente. Neste sentido, os stakeholders foram mapeados a partir de quatro enfoques: stakeholders externos, stakeholders dentro da Organização, stakeholders no mercado do produto/serviços e stakeholders no mercado de fornecedores (figura 2).

Figura 2 – Stakeholders envolvidos



Fonte: Elaborado pelos Autores

A literatura sobre sistemas nacionais de inovação atribui importância decisiva à interação das universidades e os institutos públicos de pesquisa (IPPs). As universidades e os IPPs desempenham um papel central na criação e na difusão do conhecimento através de funções tradicionais, como o ensino e a pesquisa básica e também de desenvolvimento tecnológico, ao

gerar, mobilizar e disseminar conhecimento de pesquisa, publicações, fóruns e outros canais de interação que influenciarão áreas do governo e setores produtivos.

Durante 30 anos, a UFPI era a única instituição formadora de médicos no estado. Atualmente são quatro universidades, oferecendo por ano 300 vagas no Curso de Medicina, adstrita à cidade de Teresina e diversos outros cursos ligados a atividades correlatas em todo o estado.

Se por um lado, o incremento na oferta de vagas é animador para a formação de recursos humanos nesta área, esse número ainda é muito baixo para atender a necessidade do sistema produtivo. Quando se faz uma análise dos Mestrados e Doutorados oferecidos na área da saúde, a preocupação é ainda maior. São oferecidos seis cursos de Mestrado Acadêmico, um de Mestrado Profissional, e nenhum de Doutorado.

Com o propósito de desenvolver investigação num determinado campo da ciência, demonstrada pela criação de novo conhecimento que gerará novas publicações e/ou patentes na área, o curso de Doutorado é fundamental para aumentar a competência dos atores para tratar de assuntos como desenvolvimento de projetos, pesquisas e inovação.

Além disso, a formação de profissionais doutores, visando à qualificação do corpo docente e a liderança de pesquisa da região, fortalece a capacidade do próprio Estado do Piauí em gerar e manter um ciclo virtuoso de formação de novos quadros de professores e pesquisadores em saúde. Tal importância e a ausência de cursos de pós graduação *stricto sensu* em nível de doutoramento no estado reforça a necessidade da atuação da Fiocruz nesta área.

## 5.2 Análise Estratégica

### **Missão**

A oficina de Planejamento Estratégico realizada em 2009, com a participação de atores do Estado do Piauí e da Região Nordeste, bem como agentes técnicos e políticos da Fiocruz tem servido de subsídio para a discussão deste projeto. Nesta oficina foram definidas a missão, visão e objetivos estratégicos dessa nova unidade da Fiocruz.

Nas organizações governamentais a missão é especialmente importante, pois é ela quem deve definir os principais esforços na direção do “bem comum”, que a princípio deve nortear todas as ações do setor público. Assim, nesta Oficina de Planejamento Estratégico, foi elaborada a proposta de missão e visão da Fiocruz do Sertão. Cabe o destaque o título “Fiocruz” do Sertão foi substituído para Fiocruz Piauí devido a orientação do Conselho Deliberativo da Fiocruz para que as unidades fora da sede levassem o nome do Estado onde elas se situam:

“Contribuir para a solução dos principais problemas de saúde na região do sertão brasileiro, com ênfase nos grupos populacionais vulneráveis, mediante ações integradas de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, formação de recursos humanos vinculados a ciência e tecnologia e a gestão em saúde, e informação e comunicação em saúde para a população” (DIPLAN. Relatório da Oficina de Planejamento, 2009).

### **Visão**

Após o estabelecimento da missão, os participantes da oficina elaboraram a visão da Fiocruz Piauí para um horizonte de 2010 a 2013, qual seja “ser pólo regional científico e tecnológico em saúde a serviço da melhoria da qualidade de vida da população do sertão” (DIPLAN. Relatório da Oficina de Planejamento, 2009).

Sendo necessária a revisão para um horizonte de tempo maior, sugere-se como visão: ser pólo regional e estratégico de saúde, por sua capacidade de colocar a ciência, a tecnologia, a inovação, a educação e a produção tecnológica a serviço da promoção da saúde da população e da redução das desigualdades e iniquidades sociais da região. Os valores adotados por esta futura unidade regional refletirá o estabelecido pela Fiocruz.

Tal Oficina de Planejamento, realizada em 2009, pela DIPLAN discutiu ainda as necessidades e demandas dos sistemas de saúde e C&T, as expectativas e os desafios a serem enfrentados. Esse trabalho serviu de subsídios para a retomada da discussão do novo Grupo de trabalho e das estratégias que serão adotadas para a implantação desta nova unidade da Fiocruz.

## **SWOT**

Para se atingir os objetivos estratégicos estabelecidos tornam-se fundamental conhecer os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando. As *forças* e as *fraquezas* foram diagnosticadas a partir de uma análise da Fiocruz sede e como isso poderá implicar nesta nova unidade, uma vez que a mesma ainda não foi criada. Já as *oportunidades* e *ameaças* foram realizadas a partir dos fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e legais no qual a organização estará inserida.

Há alguns pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que poderão maximizar/minimizar a atuação desta unidade na realização de seus propósitos.

### ➤ **Forças**

- Corpo docente qualificado;
- Capacidade de articulação dos diversos serviços (assistenciais, laboratoriais, pesquisa, docência, informação e comunicação);
- Elevada capacidade de formação de quadros técnicos e de dirigentes para os serviços de saúde;
- Ser financiado pela administração pública;
- Ser uma unidade da Fiocruz;
- Capacidade para atração de parcerias estratégicas com atores e provedores nacionais e internacionais (ex. MS, Opas, OMS, Secretaria de Estado de Saúde e Defesa Civil);
- Ser uma unidade descentralizada administrativamente.

### ➤ **Fraquezas**

- Limitações na contratação de pessoal e realização de concursos públicos;
- Práticas institucionais corporativas incipientes de contratualização de metas e de responsabilização com resultados;
- Mecanismos ineficientes de gestão, pouco profissionalizados e pulverizados.
- unidades da Fiocruz com elevada autonomia, criando ingerências do resultado;
- controvérsias acerca do processo de expansão nacional da Fiocruz, ligados à falta de planejamento e do aprofundamento do debate.

### ➤ **Oportunidades**

- Tendência à formação de novos arranjos institucionais, tendo a cooperação como base para a formação de redes flexíveis de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parcerias público-privadas no nível de infraestrutura e da parte finalística de atuação, com fortalecimento das estruturas públicas na área de ciência, tecnologia e inovação;
- Novas tecnologias de informação e comunicação para fomentar o mais amplo e livre acesso à informação científica produzida e financiada no âmbito do SUS;
- Demanda por (mais e melhor) profissionalização na gestão de sistemas e serviços de saúde por meio da formação permanente de gestores e técnicos;
- Participação na constituição do SUS e na reforma sanitária;
- Relações crescentes entre Estado e sociedade;
- Demanda do Estado e da sociedade por gestão pública mais eficaz, eficiente, transparente e com maior responsabilidade social;
- Proximidade, respaldo e interação com a UFPI;
- Baixo número de cursos de Mestrado, Doutorado e Mestrado Profissional na área da Saúde.
- Recentes investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação, especialmente em áreas intensivas em ciência e tecnologia;
- Arcabouço legal propício à expansão das pesquisas (Lei de Inovação, Lei do Bem, PAC Saúde, PAC Ciência e Política de Desenvolvimento Produtivo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio);
- Vontade política

### ➤ **Ameaças**

- O estado figura-se em 3º lugar em proporção de concentração de renda, demandando políticas públicas de fôlego para a redução das desigualdades e iniquidades sociais
- Alta taxa de analfabetismo e baixo nível de instrução, comprometendo o aprendizado;
- Financiamento externo por meio de editais que forçam a competição;
- Falta de convergência entre políticas necessariamente intersetoriais, como saúde, ambiente, educação, saneamento, habitação e segurança pública;
- Desarticulação dos principais atores públicos e privados envolvidos com ensino, pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- Carência de mão-de-obra especializada em saúde
- Marcos regulatórios de estruturação da administração pública defasados frente à dinâmica e à demanda do setor saúde;
- baixos recursos/incentivos investidos em Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico;
- Dependência de orçamento e Subfinanciamento da saúde;
- Atuais modelos de gestão jurídico-institucional dependentes de fundação privada de apoio, devido à elevada vulnerabilidade jurídica e ao importante risco à sustentabilidade, além de insuficiente autonomia e flexibilidade face aos desafios.

Após essa análise do ambiente é possível definir os fatores que farão a diferença no resultado do empreendimento: os fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto aos seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis e essenciais para que a Instituição atinja um melhor desempenho. Segundo Stollenwerk (2001), esses estão sendo cada vez mais utilizados na formulação da estratégia em organizações que atuam em ambientes de transformações.

Neste sentido, é conveniente citar os principais fatores críticos que tem recebido acompanhamento e constante análise para o desenvolvimento do empreendimento: (1) interlocução constante com as lideranças políticas e atores estratégicos, de modo a garantir o apoio; (2) desenvolvimento das atividades de curto prazo, como a oferta de cursos de mestrado e doutorado existentes; (3) acompanhamento da revisão dos projetos de arquitetura e engenharias complementares que serão base para a licitação da obra de construção da futura sede.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento de qualquer região, estado ou nação depende de seu arcabouço científico e tecnológico e como este contribui para a criação de condições, para o crescimento sustentável e para a solução dos problemas e necessidades da população. Desde a reforma sanitária, principalmente com a implantação do SUS, significativos esforços vêm sendo realizados no sentido de ordenar as infraestruturas sanitárias e ajustar as tecnologias para solucionar os problemas de saúde individuais e coletivos. O processo de planejamento de saúde deve levar em consideração os princípios de regionalização e hierarquização em prol de uma articulação política em torno de um projeto nacional embasado pelo território, tendo como foco suas desigualdades e possibilidades, de modo a garantir uma adequada coordenação, sem a qual se acentua os riscos de fragmentação das iniciativas e pulverização dos recursos.

As características ambientais do Estado, suas diversidades climáticas, vocações produtivas e dinâmicas econômicas diferentes, e ainda sendo Teresina um “pólo regional de saúde”, englobando o atendimento das populações de Tocantins, Maranhão, Ceará, Pernambuco além das diversas cidades do estado, apontam para a necessidade de criação de novos arranjos que contemplem a consolidação de redes que atuem de forma integrada e coordenada, articulando eficiência e eficácia ao sistema de atenção à saúde. Tais redes de cooperação interinstitucionais terão a capacidade de enriquecer o tecido social e mobilizar os atores que poderão traçar políticas adequadas que promovam o equilíbrio do crescimento econômico e tecnológico, desenvolvimento local, organização e participação social e conservação ambiental em médio e longo prazos.

Neste sentido, a instalação de uma unidade da Fiocruz no estado do Piauí poderá representar um forte dispositivo para transformar as potencialidades existentes em intervenções voltadas para o desenvolvimento mais sustentável e equânime. A Fiocruz como instituição estratégica de estado para a saúde, através da articulação com o poder executivo em nível estadual, com

a bancada parlamentar do estado, e o apoio do Governo Federal por meio do Ministério da Saúde aliada a parcerias estratégicas, inteligência local e a vocação do Estado, poderá pautar politicamente a existência de recursos e esforços para implementar políticas de desenvolvimento sustentável e em prol da melhoria da qualidade de vida e da redução das iniquidades regionais .

O presente estudo teve o objetivo de propor tópicos relativos às análises do negócio e da estratégia do plano de negócios da FIOCRUZ/PI. A escolha da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa principal possibilitou uma oficina de trabalho *in loco* para implantação do plano de negócios da FIOCRUZ em Teresina/PI, cujos resultados desta foram apresentados a este trabalho.

Este estudo foi relevante porque contribuiu à lacuna de falta de planejamento e do aprofundamento de um debate acerca da estratégia de expansão institucional, gerados pela discussão sobre a criação de novas unidades alinhadas à Proposta da regionalização do SUS em 2004, o Pacto pela Saúde em 2006 e o Programa Mais Saúde Direito de Todos 2008/2011. Também foi relevante porque forneceu subsídios ao planejamento em curso na FIOCRUZ, subsidiando o Plano de desenvolvimento para a implantação da unidade no Estado do Piauí.

Na pesquisa-ação foram desenvolvidos elementos relativos ao negócio (modelo de negócios e stakeholders), e elementos relativos à análise estratégica (missão, visão, e SWOT). Como limitações, a própria Fiocruz segue políticas e diretrizes superiores que podem alterar de acordo com novas demandas governamentais, fazendo com que os elementos propostos precisem ser revisados continuamente.

Este estudo não se esgota em si; portanto, como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se: (1) a realização de uma pesquisa de com os principais stakeholders da organização para verificação da satisfação com os resultados alcançados; (2) realização de pesquisa longitudinal na Fiocruz para verificação da efetividade do planejamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACKES, Dirce Stein; COLOMÉ, Juliana Silveira; ERDMANN, Rolf Herdmann; LUNARDI, Valéria Lerch. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. **O Mundo da Saúde**, São Paulo: 2011; 35(4):438-442.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2003, vol.7, n.3 [cited 2017-10-16], pp.9-33.

CHESBROUGH, Henry. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**. Long Range Planning 43 (2010) 354e363

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos resultados - Fundamentos e Aplicações**. São Paulo, Editora Elsevier – Campus, 2ª edição, 2009

DANTAS, Galvão de Sousa Nathallye; MELO, Rodrigo de Sousa, O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / **PBCaderno Virtual de Turismo** [en linea] 2008.

DIPLAN. **Relatório da Oficina de Planejamento da Fiocruz do Sertão**. Rio de Janeiro, 2009.

DORNELAS, A.C. J. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2012.

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ed.5 – 2008.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório de Atividades 2009-2011**. Rio de Janeiro, 2012.

KAUL, I., & MENDOZA, R. (2003). **Advancing the concept of public goods**. In: Kaul, I.,

KING, W. R. e CLELAND, D. I., **Strategic Planning and Policy**, New York: Vaan Nostrand Reinhol, 1979 - p. 124.

LIEBOWITZ, S.; MARGOLIS, Stephen (2000). **Path dependence**. In: Bouckaert, Boudewijn, De Geest, Gerrit. Encyclopedia of Law and Economics. Cheltenham: Edward Elgar, I, 2000, p. 981-998.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009

MACHADO, Cristiani Vieira; BAPTISTA, Tatiana Wargas de Faria; NOGUEIRA, Carolina de Oliveira. Políticas de saúde no Brasil nos anos 2000: a agenda federal de prioridades. **Cad. Saúde Pública** [online]. 2011, vol.27, n.3 [cited 2017-10-16], pp.521-532.

MARTINS, P. C., COTTA, R. M., MENDES, F., PRIORE, S., FRANCESCHINNI, S., CAZAL, M., BATISTA, R. (2011). **De quem é o SUS?** Sobre as representações sociais dos usuários do Programa Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(3), 1933-1942.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília: IPEA, 1993.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. (1994). **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook** California: Sage, 1994

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall os Strategy Planning**. Nova York.: The Free Press, 1994.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., 2010. **Business Model Generation**. JohnWiley and Sons, New Jersey.

PATTON, M. Q. (2002). **Qualitative research and evaluation methods**. Sage Publications, 2002.

QUIGLEY, Joseph V., **Visão** - Como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm - 1994 - Makron Books, São Paulo.

SAGASTUME, M. H. C. G.; BRITO, R. L.; DELGADO, R. M. L.; MORAES, B. P. Orçamento Impositivo: A Experiência da Saúde. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 72, p. 245-268, 2017.

SALIBA, N., MOIMAZ, S., FERREIRA, N., CUSTÓDIO, L. (2009). **Conselhos de saúde: conhecimento sobre as ações de saúde**. *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1369-1378.

SALLES-FILHO, Sérgio; BONACELLI, Maria Beatriz; MELLO, Débora. Metodologia para o Estudo da Reorganização Institucional da Pesquisa Pública. **Parcerias Estratégicas** - número 9 - Outubro/2000.

SCHLATTER, R. P.; SILVA, F. M. P. Identificação dos descritores para planos de negócios em Instituições públicas de saúde. Por Alegre: **Revista HCPA**, suplemento 30, 2010.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. **Fatores críticos de sucesso**. In: KIRA, Tarapanoff (Coord.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001. p.189-207.

TERRIBILI FILHO, A. Resenha: - O plano de negócios bem sucedido: Um guia prático para empresas start-up e empresas vencedoras - (Sebastião de Diego - 2012). **Revista de Negócios**, v. 18, n. 2, p. 101-105, 2013.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.