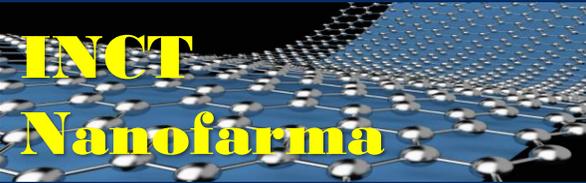


Gestão 1

Gestão 2

Gestão da Inovação
e
Empreendedorismo



PROFa. DR.a ELISA MARIA DE SOUSA RUSSO

elisa@fcfrp.usp.br ramal: 150559 Bloco R - sala 7

PROFa. DR.a VANIA PASSARINI TAKAHASHI

vptakahs@gmail.com - ramal 154288 Bloco S - sala 24

Coordenadora do GECIN/ USP

Coordenadora de Gestão de Inovação do INCT Nanofarma

Áreas de pesquisa aplicadas à área farmacêutica e cosmética:

Estratégias de Marketing/ Estudos do Comportamento do Consumidor/Gestão da Inovação/ Inovação Aberta/ Gestão de Projetos

ÁREAS DE ATUAÇÃO DO FARMACÊUTICO

De acordo com a [Resolução do CFF nº 572, de 25 de abril de 2013](#), as **especialidades farmacêuticas são agrupadas 10 linhas de atuação:**

- 1) alimentos;
- 2) análises clínico-laboratoriais;
- 3) farmácia industrial;
- 4) farmácia hospitalar e clínica;
- 5) gestão
- 6) práticas integrativas e complementares
- 7) educação;
- 8) saúde pública
- 9) toxicologia
- 10) farmácia

De acordo com a [Resolução do CFF nº 572, de 25 de abril de 2013;](#)
para efeito de registro de certificados e títulos na carteira profissional, estão
previstas 135 especialidades:

1. Alimentos funcionais e nutracêuticos
2. Análises clínicas
3. Análises toxicológicas
4. Antroposofia
5. Assistência farmacêutica
6. Assuntos regulatórios
7. Atenção farmacêutica
8. Atenção farmacêutica domiciliar
9. Atendimento farmacêutico de urgência e emergência
10. Auditoria em saúde
-

.....

31. Dispensação
32. Docência do ensino superior
33. Educação ambiental
34. Educação em saúde

35. Empreendedorismo

.....

51. Farmácia magistral
52. Farmácia oncológica
53. Farmácia veterinária
54. Farmacocinética clínica
55. Farmacoeconomia

.....

61. Garantia da qualidade

.....

64. Gerenciamento dos resíduos em serviços de saúde
65. Gestão ambiental
66. Gestão da assistência farmacêutica
67. Gestão da qualidade
68. Gestão de farmácias e drogarias
69. Gestão de risco hospitalar
70. Gestão e controle de laboratório clínico

71. Gestão em saúde pública
72. Gestão farmacêutica
73. Gestão hospitalar

.....

85. Indústria de cosméticos
86. Indústria de farmoquímicos
87. Indústria de saneantes
88. Indústria farmacêutica e de insumos farmacêuticos
89. Logística farmacêutica
90. Marketing farmacêutico

.....

Conforme disposto nas **diretrizes curriculares do curso de graduação em Farmácia**, o farmacêutico deverá estar preparado para atuar:

I – Pesquisar, desenvolver, inovar, produzir, planejar, controlar e garantir a qualidade de:

Fármacos, medicamentos e insumos;

Biofármacos, biomedicamentos, imunobiológicos, hemocomponentes, hemoderivados e outros produtos biotecnológicos e biológicos;

Reagentes químicos, bioquímicos e outros produtos para diagnóstico;

Alimentos, preparações parenterais e enterais, suplementos alimentares e dietéticos;

Cosméticos, saneantes e domissanitários;

Outros produtos relacionados à saúde.

II – Pesquisar, desenvolver, **inovar**, fiscalizar, **gerenciar** e **garantir** a qualidade de tecnologias de processos e serviços aplicados à área da saúde, envolvendo:

Liderar, orientar, incentivar, desenvolver e compartilhar conhecimentos com a equipe de trabalho.

Gestão de sustentabilidade do meio ambiente e a minimização de riscos;

Avaliação da infraestrutura necessária à adequação de instalações e equipamentos;

Avaliação e implantação de procedimentos adequados de embalagem e de rotulagem;

Administração da logística de armazenamento e de transporte;

Tecnologias relacionadas a processos, práticas e serviços de saúde;

Incorporação de tecnologia da informação

Atuação do Farmacêutico na GESTÃO



Assumir
RESPONSABILIDADES

Empreendedor
Inovador
Trabalhar em Equipe



Gerenciar
RISCO



Objetivos/ Metas/ Ações/ Visão Estratégica
Orçamento/ Receita/ Procedimentos/
Produção/Logística/ Distribuição/
MARKETING/ Vendas

PESSOAS: Colaboradores /Parceiros/
Clientes/ Consumidores

Planejar, Organizar, Controlar,
Liderar, Comunicar, Tomar decisão



ORGANIZAÇÃO ??

Organização

Duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

OBJETIVO: Razão de existir da organização

Método

Planos e Metas

Recursos: físico/ capital/ humano

Relações: entre e inter empresas

GESTOR: responsabilidade e comprometimento de auxiliá-la a alcançar seus objetivos

Gestão

Ato de gerir; gerência,
administração

Administração: Conceituação

- É um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro funções administrativas principais interligados: planejamento, organização, liderança e controle.

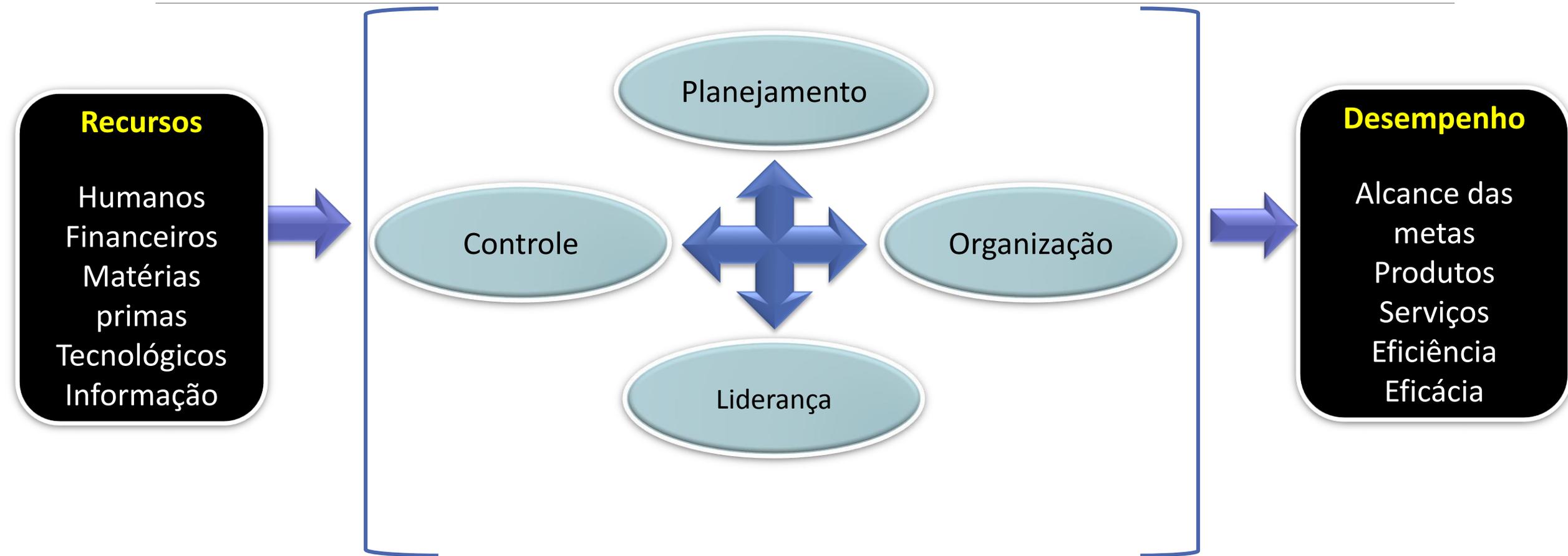
- É o processo de trabalho com pessoas e recursos, que visa cumprir as metas de uma organização de maneira eficaz e eficiente.

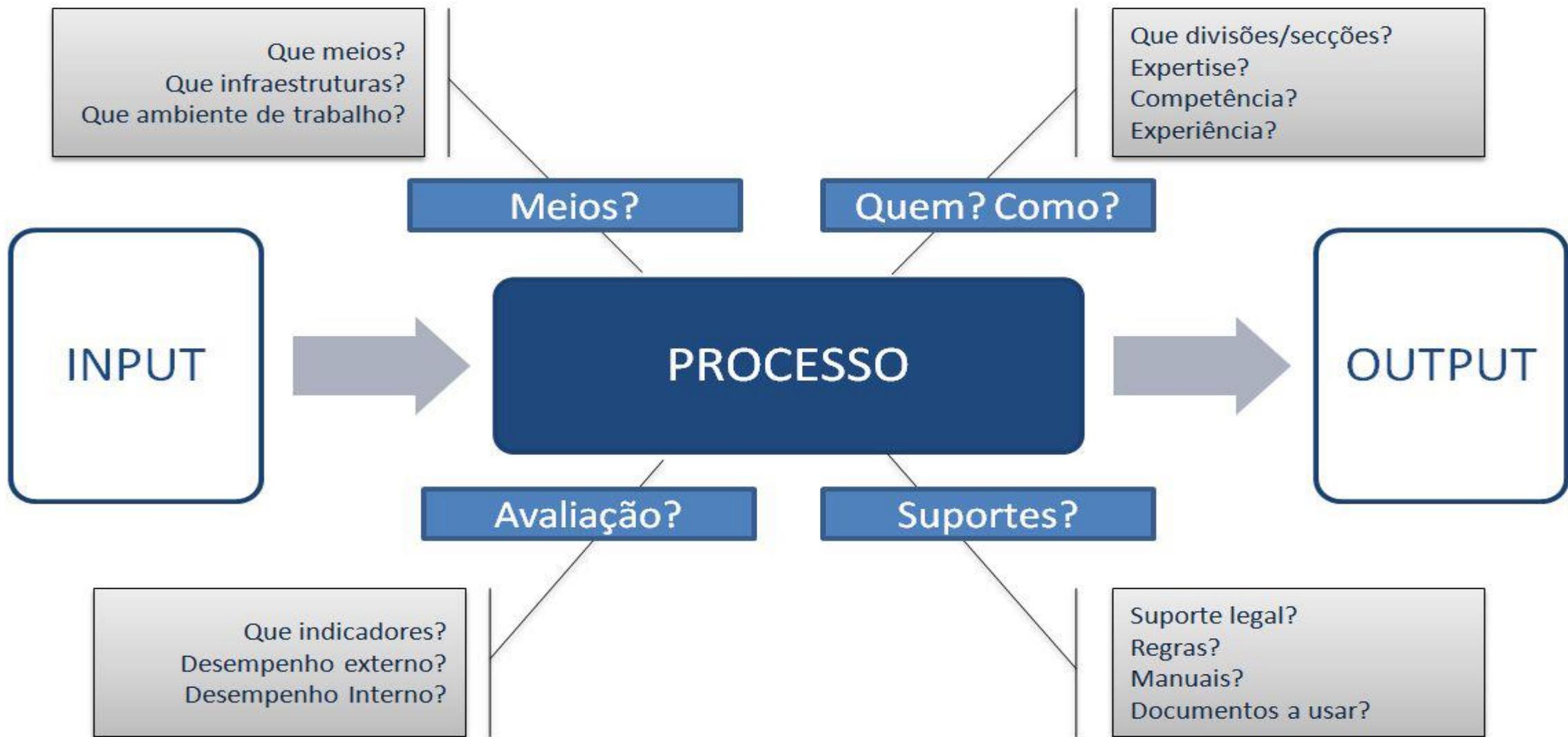
Processos

- Atividades previamente estabelecidas, um conjunto de ações relacionadas entre si de forma lógica e coerente, cujo objetivo é determinar como o trabalho será realizado em uma organização.



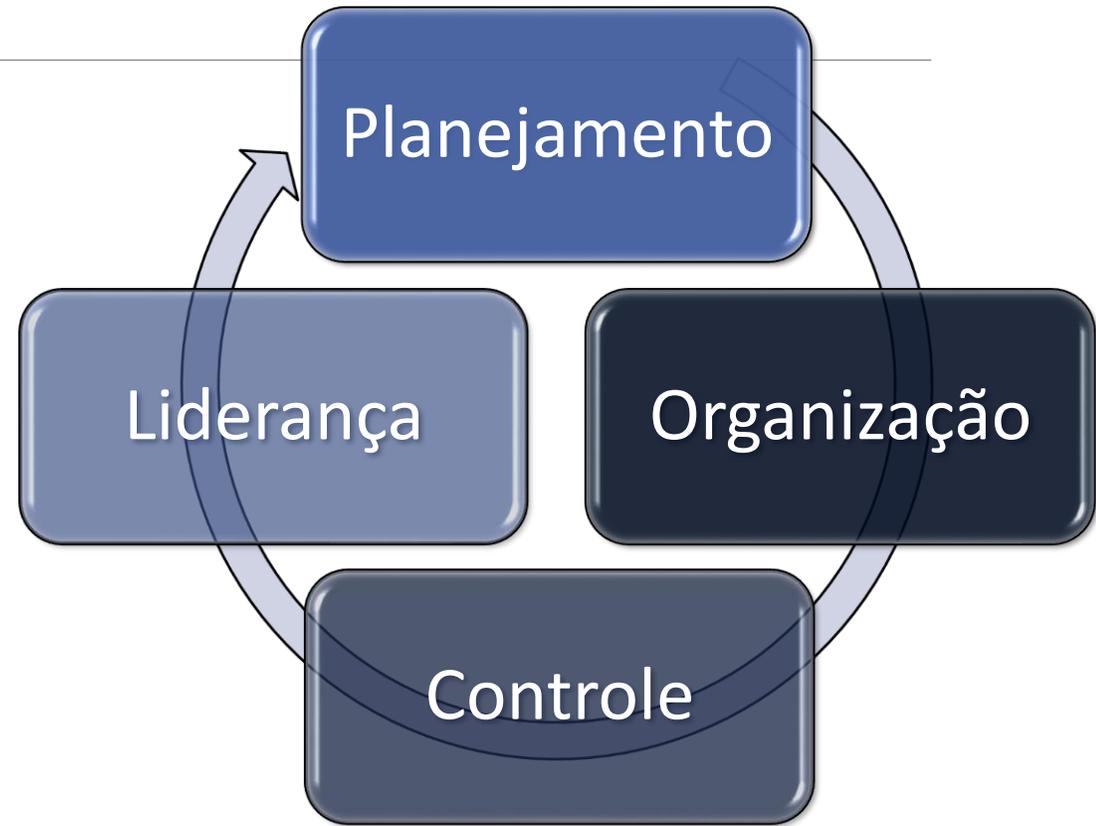
Processo administrativo





Funções da Administração

- ✓ fixar e cumprir as metas;
- ✓ analisar, conhecer os problemas;
- ✓ solucionar os problemas;
- ✓ organizar e alocar os recursos, tanto financeiros, quanto tecnológicos e humanos;
- ✓ liderar, comunicar, negociar, motivar as pessoas;
- ✓ tomar decisões
- ✓ controlar, mensurando e avaliando;
- ✓ adotar códigos de ética e desenvolver políticas socialmente responsáveis



ADMINISTRAÇÃO

- É a **tomada de decisão** sobre **recursos disponíveis finitos**, trabalhando **com e através de pessoas** para **atingir objetivos**;
- É o **gerenciamento** de uma organização, levando em conta as **informações** fornecidas por outros profissionais e **também pensando previamente** as consequências de suas decisões.
- É também a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.
- É uma atividade inexata, mas que pode ser **medida e avaliada**.

Níveis da administração



**Alta
Gerência**

**Gerência
Média**

**Gerência
Operacional**



Eficiência e Eficácia

Eficiência: consiste em fazer certos as coisas

Menos atividade, menos recurso, menos tempo, menos orçamento, menos pessoas,
Ligada mais ao nível operacional

Eficácia: fazer as coisas certas

Fatores de influência da administração

Qual o papel do gestor?

Eficácia: escolher os objetivos certos / cumprir as metas declaradas de uma organização. **RESULTADOS**

Eficiência: capacidade de fazer certo as coisas / cumprir as metas com o menor desperdício de recursos (materiais, pessoas, tempo e dinheiro) **MODO DE FAZER**

A eficácia é a chave para o sucesso de uma organização.

Assim, antes de podermos focalizar a eficiência, precisamos descobrir quais são as coisas certas a fazer.

Peter Drucker

EFICIÊNCIA

Refazer corretamente as coisas

Resolver problemas

Cumprir tarefas e obrigações

Ênfase nos meios

Manter as máquinas

Rezar

Jogar futebol com arte

Presença nos templos

EFICÁCIA

Fazer as coisas certas

Atingir os objetivos

Obter resultados

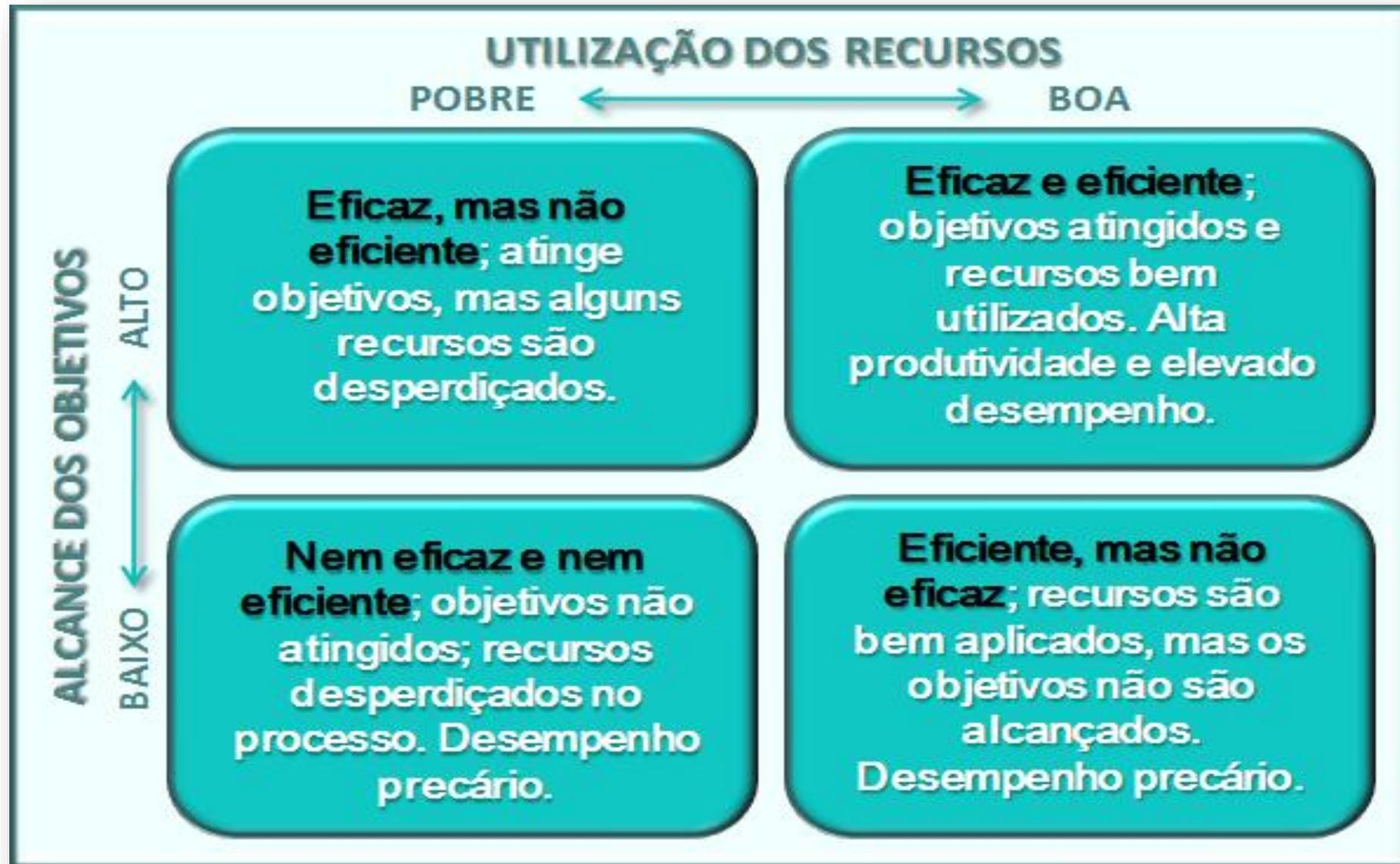
Máquinas em bom funcionamento

Ênfase no resultado

Ganhar o céu

Ganhar a partida

Prática dos valores religiosos



UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS

POBRE

BOA

ALCANCE DOS OBJETIVOS

ALTO

BAIXO

Eficaz, mas não eficiente; atinge objetivos, mas alguns recursos são desperdiçados.

Eficaz e eficiente; objetivos atingidos e recursos bem utilizados. Alta produtividade e elevado desempenho.

Nem eficaz e nem eficiente; objetivos não atingidos; recursos desperdiçados no processo. Desempenho precário.

Eficiente, mas não eficaz; recursos são bem aplicados, mas os objetivos não são alcançados. Desempenho precário.

Mundo contemporâneo dos negócios



ambiente competitivo

Compreende as organizações com as quais a organização interage

macroambiente

Influencia nas decisões estratégicas



Ambiente Externo

Contexto Contemporâneo dos Negócios

Tradicional

Planejamento:

- Gerar valor estratégico

Organização:

- Construir uma organização dinâmica

Liderança:

- Mobilizar pessoas

Controle:

- Aprender e mudar

- ❖ Definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançar as metas.
- ❖ Envolve a atribuição de tarefas, o agrupamento das tarefas em departamentos, e a atribuição de autoridade e alocação de recursos pela organização.
- ❖ Envolve o uso de influência para motivar os funcionários para alcançarem as metas da organização.
- ❖ Envolve monitorar as atividades dos funcionários, determinando se a organização está ou não no caminho em direção às suas metas, e fazendo as correções quando necessárias.

Resumo

- ✓ Conceituação Organização
- ✓ Conceituação Administração
- ✓ Conceituação das Funções Administrativas: Planejamento/ Organização/Liderança/ Controle
- ✓ Conceituação de Eficiência e Eficácia
- ✓ Ambiente Externo

Resumo

- ✓ Conceituação Organização
- ✓ Conceituação Administração
- ✓ Conceituação das Funções Administrativas: Planejamento/ Organização/Liderança/ Controle
- ✓ Conceituação de Eficiência e Eficácia
- ✓ Ambiente Externo

Exemplo Resumido de Análise de Ambiente Externo:

Setor Farmacêutico

ambiente competitivo

Compreende as organizações com as quais a organização interage

macroambiente

Influencia nas decisões estratégicas



Ambiente Externo

Exemplo Resumido de Análise de Ambiente Externo: Setor Farmacêutico

1) Econômico

- 1) Dependendo da taxa de emprego, posso ter alguns sinalizadores se minha venda vai diminuir ou aumentar.
 - a) A população, quando percebe que o seu poder de compra diminuiu, se torna mais crítica em relação ao preço do medicamento, optando por produtos mais baratos.
- 2) Qual a percepção dos outros países em relação à situação econômica do Brasil e qual o investimento que eles pretende realizar?
 - b) O mercado brasileiro é muito influenciado pelo financiamento externo. Quando verificamos queda nos investimentos pelas empresas, geralmente existe um desaquecimento na economia, queda na demanda por medicamentos.

2. Social

Em qual mercado, qual público-alvo eu quero obter penetração ou expansão dos meus produtos?

Ex. lançamento de um antibiótico?

Como eu posso adaptar meu produto a determinado estilo de vida?

Como eu posso dividir minha força de vendas de acordo com a distribuição geográfica e potencial de cada região?

Como eu posso diferenciar meu produto de acordo com a idade de meu paciente? Qual a sensibilidade ao preço?

Que nível social eu quero atingir com o meu produto? Como isso afeta as farmácias?

3. Político

- 1) Quais os possíveis governantes do meu país/estado/município e quais as suas plataformas de governo em relação ao meu setor de atuação?
- 2) Que projetos que estão em andamento no Congresso que poderão afetar o meu negócio?
- 3) Quais as campanhas do Governo para a saúde e como podem afetar positivamente ou negativamente meu negócio/produto (ex. campanha contra AIDS, Aleitamento Materno, etc) ?

4. Legal

Quais são as leis relacionadas à divulgação de produtos farmacêuticos?

O que está acontecendo no Congresso em relação ao mercado e a indústria farmacêutica?

5. Tecnológico

Uma nova tecnologia ou inovação vai agregar valor e gerar receita quando o cliente tem a percepção disto.

Quais os diferenciais tecnológicos do meu produto (empresa) frente à concorrência?

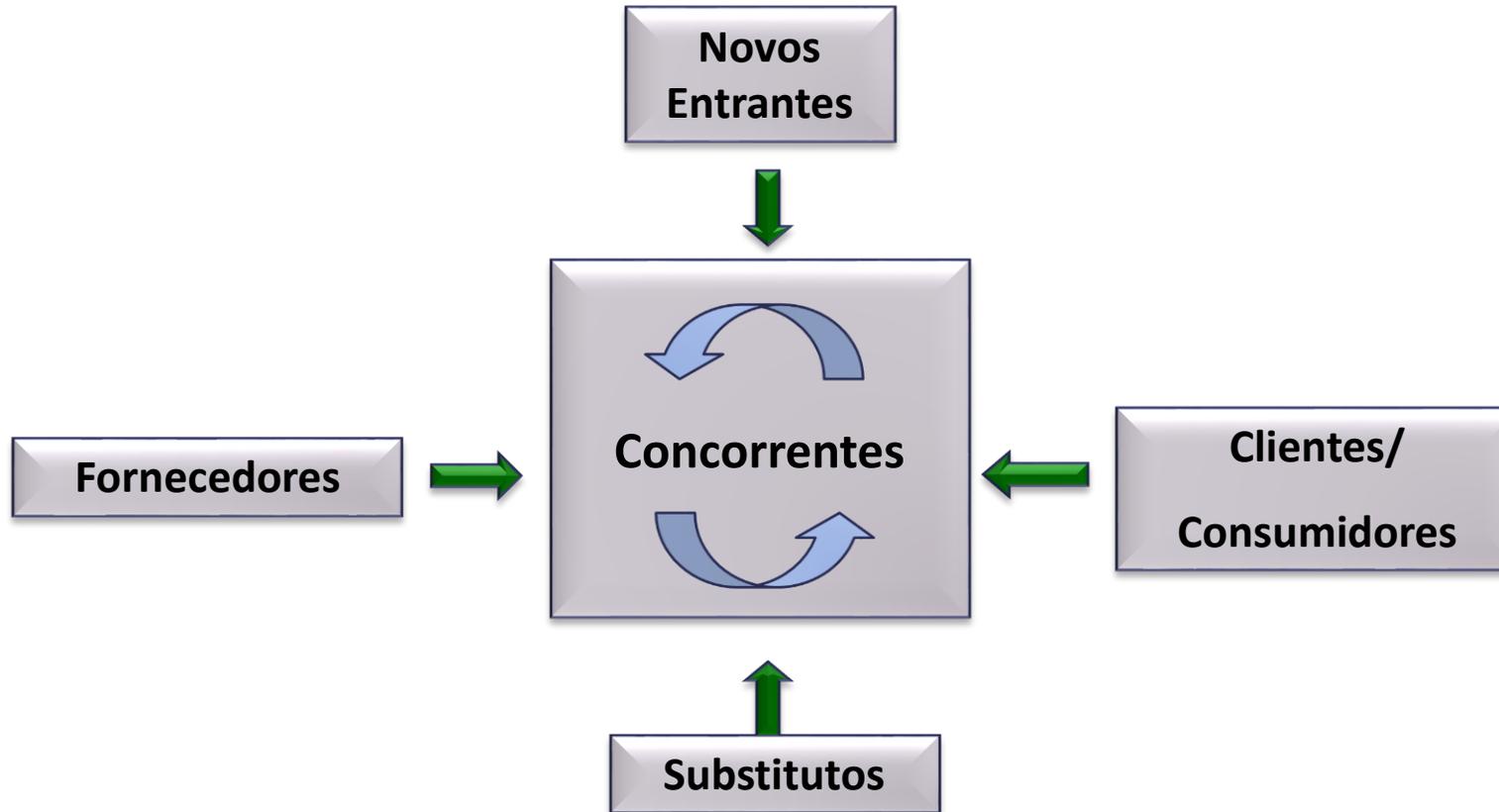
- sistema de estoque, gerenciamento, de tecnologia de informação

Quais as formas farmacêuticas mais utilizadas dentro do meu mercado de atuação?

Que modificações podem ser feitas para melhorar a resposta, absorção ou efeitos colaterais do meu produto?

- agregar maior valor aos médicos e pacientes e modificar a visibilidade de seus produtos similares.

Ambiente Competitivo



Modelo de Michael Porter (autoridade em gestão estratégica)

6. Novos Entrantes (barreiras de entrada)

Economia de escala

Diferenciação de produto

Necessidade de capital

Desvantagem de custo independente do porte

Acesso a canais de distribuição

Política governamental (Anvisa)

7. Fornecedores

Acompanhamento de uma tendência mundial frente aos fornecedores

- qualificação minuciosa da qualidade e dos serviços prestados
- redução do número de fornecedores
- parceria/sinergia na relação
- estabelecimento da relação ganha/ganha
- terceirização de muitas atividades que não são consideradas estratégicas para a empresa
- preço baseado tanto no custo do produto como também no valor percebido pelo cliente final, na tentativa de maximizar a rentabilidade.

8. Produtos Substitutos

- São sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho
- São produzidos por setores de altos lucros

nova molécula, nova classe de medicamentos, produtos genéricos

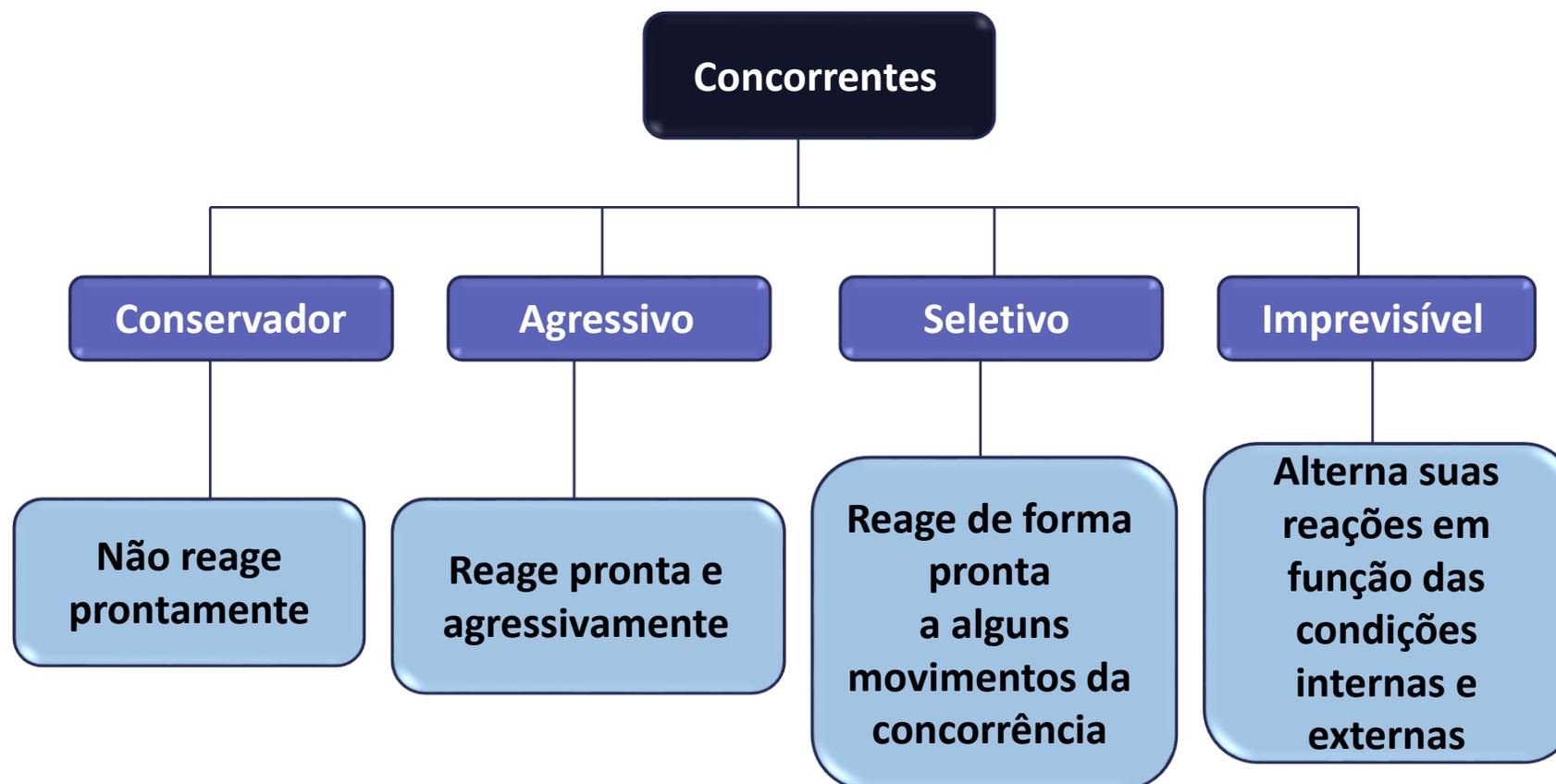
Antes do Viagra: tratamento através de injeções no próprio pênis

Viagra: tratamento via oral, mudança completa no conceito de tratamento e nos hábitos sexuais de muitas sociedades

9. Concorrentes

Fatores determinantes na reação:

- Monitoração eficaz da concorrência
- Capacidade financeira
- Capacidade de produção e RH



Empresa para conhecer os Concorrentes deve comparar:

- Tamanho da empresa

- Participação no mercado: áreas, segmento, atuação
- Preço
- Posicionamento de cada marca concorrente no mercado
- Grau de satisfação dos consumidores de cada marca concorrente
- Envolvimento da empresas com PD&I
- Relacionamento da empresa funcionários com os clientes
- Disponibilidade de recursos financeiros
- Investimentos realizados e programados
- Capacidade e facilidade de produção
- Canais de distribuição
- Estilo de administração

10. Clientes

Qual é a linha de conduta da especialidade em estudo

- qual o tratamento inicial e caso exista uma recidiva qual o tratamento mais utilizado?

A classe médica precisa estar constantemente atualizada

- como o profissional adquire conhecimento?

Detectar os médicos que estão despontando em sua especialidade

- formadores de opinião e futuros formadores de opinião

10. Clientes

Médicos Residentes

- quais são suas necessidades? Como supri-las de maneira criativa e de baixo custo?

Farmacêuticos e Enfermeiros

- conhecer o perfil

Compradores , distribuidoras e farmácias

- aumentar o relacionamento (confiança)

Recepcionistas e atendentes

Ambiente Externo

- Ambiente Competitivo
- Macroambiente

Análise Ambiental

Responder ao Ambiente



Análise Ambiental

INCERTEZA AMBIENTAL: gestores não têm informações suficientes para entender ou para prever o futuro.

Identificar Oportunidades e Ameaças

- **Incerteza** surge de dois fatores:
 - **Complexidade:** quantidade de questões às quais um gestor deve prestar atenção
 - **Dinamismo:** refere-se ao grau de mudança descontínua que ocorre dentro de um setor

Análise Ambiental

- À medida que a Incerteza ambiental aumenta é necessário desenvolver técnicas e métodos para coletar, selecionar e interpretar informações sobre o ambiente.
- Varredura Ambiental
- Desenvolvimento de Cenários
- Previsão
- Benchmarking

Responder ao Ambiente

- **Adaptando-se ao ambiente: mudando a si próprio**
 - produção customizada/ estrutura flexível
- **Influenciando o seu ambiente**
 - estratégia independente ou cooperativa
- **Mudando o ambiente em que você está**
 - prospectora/ defensora

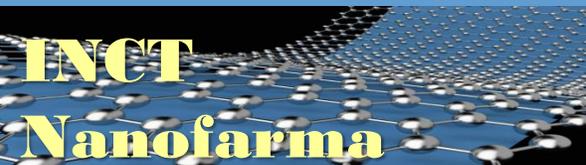
Escolher uma abordagem para resposta

Considerações para auxiliar a resposta da empresa ao ambiente:

- Organizações devem tentar modificar elementos adequados do ambiente
- Organizações devem escolher respostas que foquem elementos pertinentes do ambiente
- Organizações devem escolher respostas que ofereçam mais benefícios a custos mais baixos.

Habilidades e Competências Gerenciais

Profa. Dra, Vania
Passarini Takahashi



Essências da administração

Capacitação

Habilidades

Papel

Capacitação administrativa: competência sustentada de obter, deter e aplicar, de forma otimizada, um conjunto de conhecimentos e de metodologias e técnicas administrativas que se aplicam a uma área de atuação da empresa.

Habilidades administrativas: é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis.

Papel administrativo: é a forma como as pessoas devem trabalhar e se relacionar entre si, bem como perante os públicos externos, tendo como base os valores e os princípios éticos e morais da empresa.

Habilidades Gerenciais

Robert L. Katz (1955)

CONHECIMENTOS incluem todas as técnicas e informações que o indivíduo domina e que são necessárias para o desempenho de um cargo.

HABILIDADES são conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão.

Habilidades Gerenciais

Robert L. Katz (1955)

Habilidade Técnica: conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro de seu campo de sua especialidade.

- **Diretor Comercial: compreender os produtos, suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes, mercados, e técnicas de vendas**

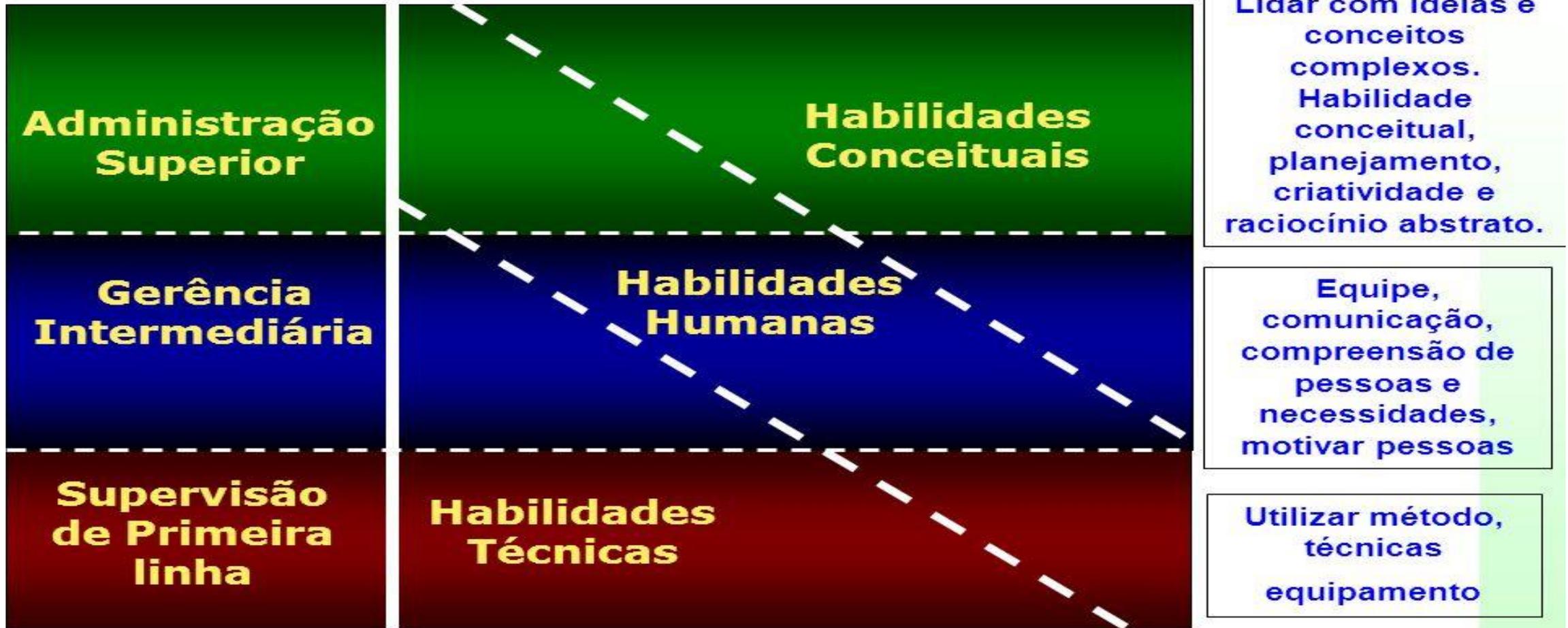
Habilidade Humana: abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses.

- **Diretor Comercial: Entender, liderar e trabalhar com as pessoas de sua equipe de vendas**

Habilidade Conceitual: envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões

- **Diretor Comercial: criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto (mercado e o setor empresarial) que empresa está inserida.**

Habilidades gerenciais segundo Katz



HABILIDADES são conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão. (Katz, 1955)

Competência:

Competência do indivíduo pode ser entendida pelas características da pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional (Le Boterf (1994) apud Carvalho, Rabechini, 2011)

Indivíduo competente:

- não é aquele que tem determinados recursos e, sim, aquele que consegue mobilizá-los, em momento oportuno, sob a forma de conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais etc.
- tem a capacidade de selecionar elementos, organizá-los e empregá-los em determinada atividade.

Conhecimentos:

- incluem todas as técnicas e informações que o indivíduo domina e que são necessárias para o desempenho de um cargo
-

Habilidades:

- conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão.
 - Técnicas
 - Interpessoal e de comunicação
 - Conceitual e de decisão

Atitudes:

- qualificações que permitem às pessoas julgar a realidade e a si próprios e são base da cultura organizacional

Competência

D
I
M
E
N
S
Õ
E
S

conhecimento

Saber Saber

Conhecimento técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc

habilidades

Saber Fazer

Experiência, capacidade do indivíduo

atitudes

Saber Agir

Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas

valores pessoais

Saber Ser

Somos Gestores?

Todos administram nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos.

qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente.

Competências Gerenciais

Tomar decisões e resolver problemas

Processar informações

Representar a empresa

Construir e motivar equipes

Cuidar da própria carreira

Relacionar com qualidade com colaboradores

Construir uma organização de aprendizado

Estar conectados aos clientes

Ter visão

.....

Características dos quatro modelos gerenciais

	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
Símbolo	\$	△	○	☆
Crítérios de eficácia	Produtividade/ lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva á estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro-líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
GESTOR	Diretor /Produtor	Monitor/ Coordenador	Mentor/ Facilitador	Inovador e Negociador/ Mediador

1981 – Hoje: Premissas Inclusivas

Século XXI: Maiores preocupações dos executivos (Gestores)

- Como atrair, manter e desenvolver bons funcionários
- Como pensar e planejar estrategicamente
- Como manter uma atmosfera de alto desempenho
- Como aumentar a satisfação dos clientes
- Como administrar o tempo e o estresse
- Como permanecer à frente da concorrência
- Como alinhar a visão, estratégia e comportamento
- Como manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
- Como aprimorar os processos internos
- Como estimular a inovação

Tempos podem mudar, mas as práticas administrativas sempre distinguirão as organizações eficazes das ineficazes.

A luta darwinista do dia-a-dia nos negócios será vencida pelas pessoas - e organizações – que melhor se adaptarem ao novo mundo que está se delineando.

Essências da Administração

Capacitação

Habilidades

Papel

Essências da Administração no **Contexto Contemporâneo**

Capacitação

Competências

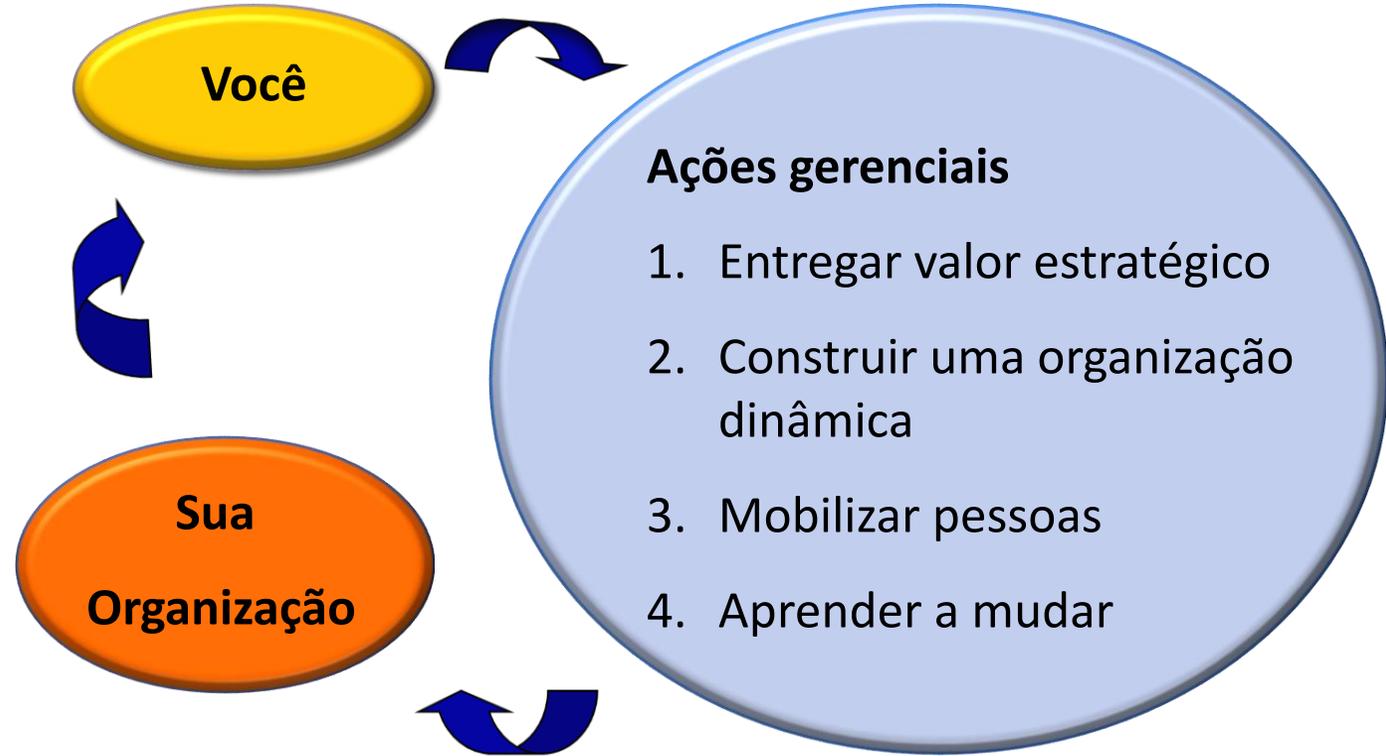
Papel

Papéis e Competências Gerenciais

Quinn, Thompson; Faerman; Mc Grath (2003)

Folha entregue em aula para análise individual das competências

Colaborador ATIVO



EMPRESAS BUSCAM

Capacidade de resolver problemas

- Raciocínio lógico
- Criatividade
- Experiência

Trabalho em Equipe

Boa Comunicação

- Visual
- Verbal
- Escrita

Organização Planejamento

- trabalhar com foco no objetivo
- organizar a sua agenda
- planejar suas ações em tarefas de acordo com prazos

Planejar a Carreira

