



Planejamento

Profa. Dra. Vania
Passarini Takahashi

Decidir onde a
organização estará
no futuro e como
chegar lá!!!

Importância e Necessidade do Planejamento para as organizações

Necessidades da atividade planejamento	
<p>Vontade de interferir no curso dos acontecimentos</p>	<p>Interferência no curso dos eventos Insatisfação com a situação presente Decisões que constroem o futuro</p> <p>Ex. a decisão da Natura de instalação de um planta produtiva e de pesquisa em Belém</p>
<p>Enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis</p>	<p>Decisões passadas projetam-se nos eventos dos futuro Situação presente evolui de forma previsível Regularidade ou sazonalidade conduzem a fatos previsíveis</p> <p>Ex. uma parte significativa dos docentes irá se aposentar daqui a 5 anos, o que acontecerá, pois não há orçamento para novas contratações?</p>
<p>Coordenar eventos e recursos entre si</p>	<p>Encadeamento de meios e fins Lógica entre eventos independentes</p> <p>Ex. empresa vai desenvolver um novo produto, necessidade de coordenação entre a engenharia, fábrica, fornecedores, vendas,.....</p>

Conceituação

OBJETIVO:

- Declaração ampla e simples do que deve ser realizado.
- Resultado desejado do que se pretende alcançar, dentro de um determinado período de tempo.

➤ META

- é um estado futuro desejado que a organização tenta imaginar.
- importante porque as organizações existem para um propósito.
- definem e declaram o propósito da organização.
- especificam os fins futuros.

➤ PLANO:

- é um esboço para a realização da meta e especifica as alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias
- especifica os meios de hoje

➤ PLANEJAMENTO:

- significa determinar as metas da organização e definir os meios (plano) para alcançá-las
- pensar antecipadamente

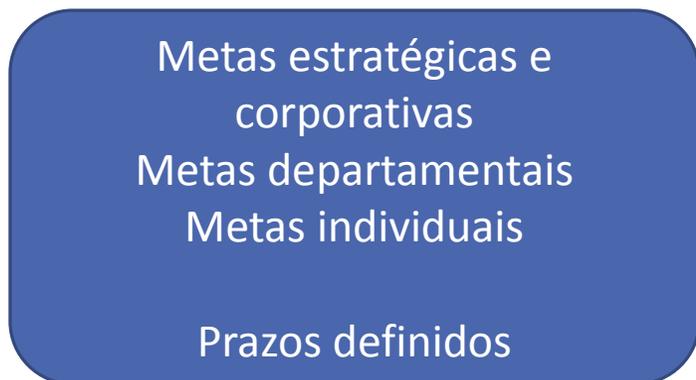
Mensuráveis
Específicas
Temporais
Atingíveis
Significativas

PLANEJAMENTO:
incorpora meta e plano

Tipo de Planejamento: MODELO DO PROCESSO da Administração por Objetivo (APO)

O que estamos tentando realizar?

Etapa 1- estabelecer metas e duração



Etapa 2- desenvolver planos de ação



Periódica, formal e informal



Etapa 3- revisar o progresso



Etapa 4 – avaliar o desempenho geral

Tipos de Planejamento e Desempenho

➤ Planos de Uso Único e Planos Contínuos

Planos de uso único:

- Desenvolvidos para realizar um conjunto de metas que não serão repetidas no futuro
- Programas e projetos específicos

Planos contínuos:

- Usados para proporcionar diretrizes para tarefas desempenhadas repetidamente dentro da organização
- **Políticas organizacionais:** orientar o comportamento dos indivíduos e grupos a longo prazo; decisões prévias e padronizadas.
- **Procedimentos (rotinas):** estabelecem precisamente o que devem ser feito em determinadas situações; conjunto de atividades padronizadas; descreve as regras.

Tipos de Planejamento e Desempenho

➤ **Planos de Uso Único e Planos Contínuos**

Planos de uso único:

Planos contínuos:

➤ **Planos de Contingência**

Definem respostas da empresa a situações específicas (emergência, condições inesperadas)

Planejamento da administração de crise

Título/ tema:

Objetivos/ Metas

Situação Atual

Situação alvo

Cronograma

Contingência

Métricas

1. CONTEXTO

- Nos últimos anos a empresa tem encontrado dificuldades para atingimento de suas metas de faturamento
- Este fator tem prejudicado substancialmente o plano de crescimento da empresa

2. CONDIÇÕES ATUAIS



3. OBJETIVOS E METAS

- Reestruturar e fortalecer a área comercial
- Elevar o faturamento da empresa de forma de que as metas estratégicas possam ser alcançadas até meados de Abr/2018



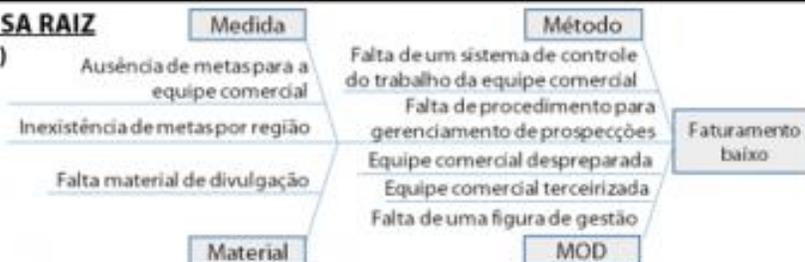
4. ANÁLISE DE CAUSA RAIZ

- Número de visitas/ prospecções abaixo do necessário
- A equipe de vendas é composta em sua grande maioria (82%) por vendedores comissionados. A equipe interna conta com apenas 2 Vendedores próprios
- Falta de metas individuais estabelecidas
- Não há recursos direcionados ao monitoramento das visitas e gestão da pipeline de vendas (hoje inexistente)
- Falta de um sistema para controle e monitoramento



O foco nos clientes (propostas) A garantiria um faturamento adicional de R\$4.000.000 por mês

4. ANÁLISE DE CAUSA RAIZ (continuação)



5. CONTRAMEDIDAS

- Substituir os vendedores comissionados por uma equipe própria
- Definir metas claras orientadas por uma pipeline de vendas
- Implantar um sistema de gestão comercial (CRM)
- Realizar o acompanhamento e o direcionamento da equipe para que a meta possa ser alcançada em um prazo de 3 meses

6. CRONOGRAMA

Nº	Ação	Responsável	Prazo	Status			
				25%	50%	75%	100%
1	Contratar um gerente comercial	Bruno	30/10/17				
2	Definir metas com base na pipeline	Tatiane	30/11/17				
3	Conduzir contratação de novos vendedores CLT	Mariana	30/11/17				
4	Implantar área de inteligência de mercado	Mariana	30/01/18				
5	Implantar um sistema CRM	Mariana	28/02/18				
6	Implantar rotina de reuniões de follow-up	Mariana	30/11/17				
7	Revisar política de comissionamento	José	30/10/17				
8	Revisar materiais de divulgação	Bruno	30/01/18				

7. ACOMPANHAMENTO

	Jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	Jun/17	Jul/17	ago/17	set/17
	77%	76%	83%	83%	87%	76%	81%	94%	85%
	out/17	nov/17	dez/17	Jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	Jun/18
	90%	95%	98%	99%	99%	100%	102%	101%	105%

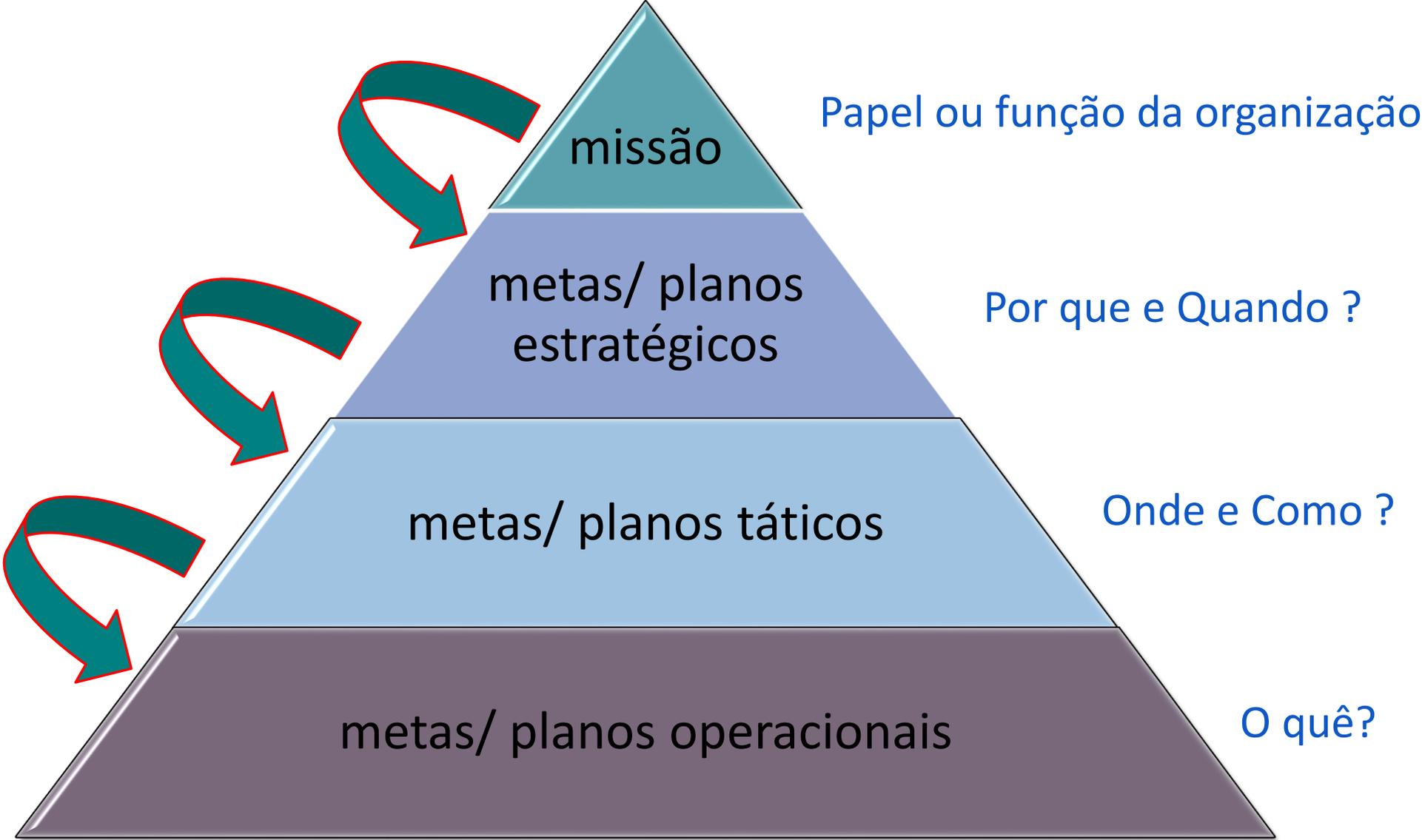
8. APROVADO POR:

Bruno Briretti

9. O PLANO FOI EFICAZ?:

Sim
 Não

Processo de Planejamento



Metas e Planos Estratégicos

Metas Estratégicas:

- declarações amplas sobre onde a organização quer estar no futuro
- referem à organização como um todo, em vez de as divisões ou departamentos

Planos Estratégicos:

- definem as etapas de ação pelas quais a empresa tem a intenção de alcançar as metas estratégicas
- esboço que define as atividades organizacionais e as alocações de recursos necessárias para cumprir esses alvos

Meta estratégica:

- Melhorar a participação no mercado de 15% para 20% durante os próximos três anos

Planos estratégico:

- 1) Alocar recursos para o desenvolvimento de produtos novos e competitivos com alto potencial de crescimento
- 2) Melhorar os métodos de produção para atingir produções mais altas a custos mais baixos
- 3) Conduzir pesquisas para desenvolver usos alternativos para os produtos e serviços atuais

Metas e Planos Táticos

Metas Táticas:

- Definem os resultados que as principais divisões e departamentos ou grupos precisam alcançar para que a organização possa atingir suas metas estratégicas.

Planos Táticos:

- Elaborados para auxiliar a executar os principais planos estratégicos e conseqüentemente realizar uma parte específica da estratégia da empresa
- Definem o que os principais departamentos e subunidades de uma organização farão para implementar o planejamento estratégico da empresa

Áreas funcionais: principais

- **Marketing**: administra as relações da empresa com o mercado
- **Produção e Logística**: administra o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes ou usuários
- **Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de produto e serviços**: administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa
- **Finanças**: administra o dinheiro da empresa
- **Recursos humanos**: administra as relações da empresa com seus empregados

Metas e Planos Operacionais

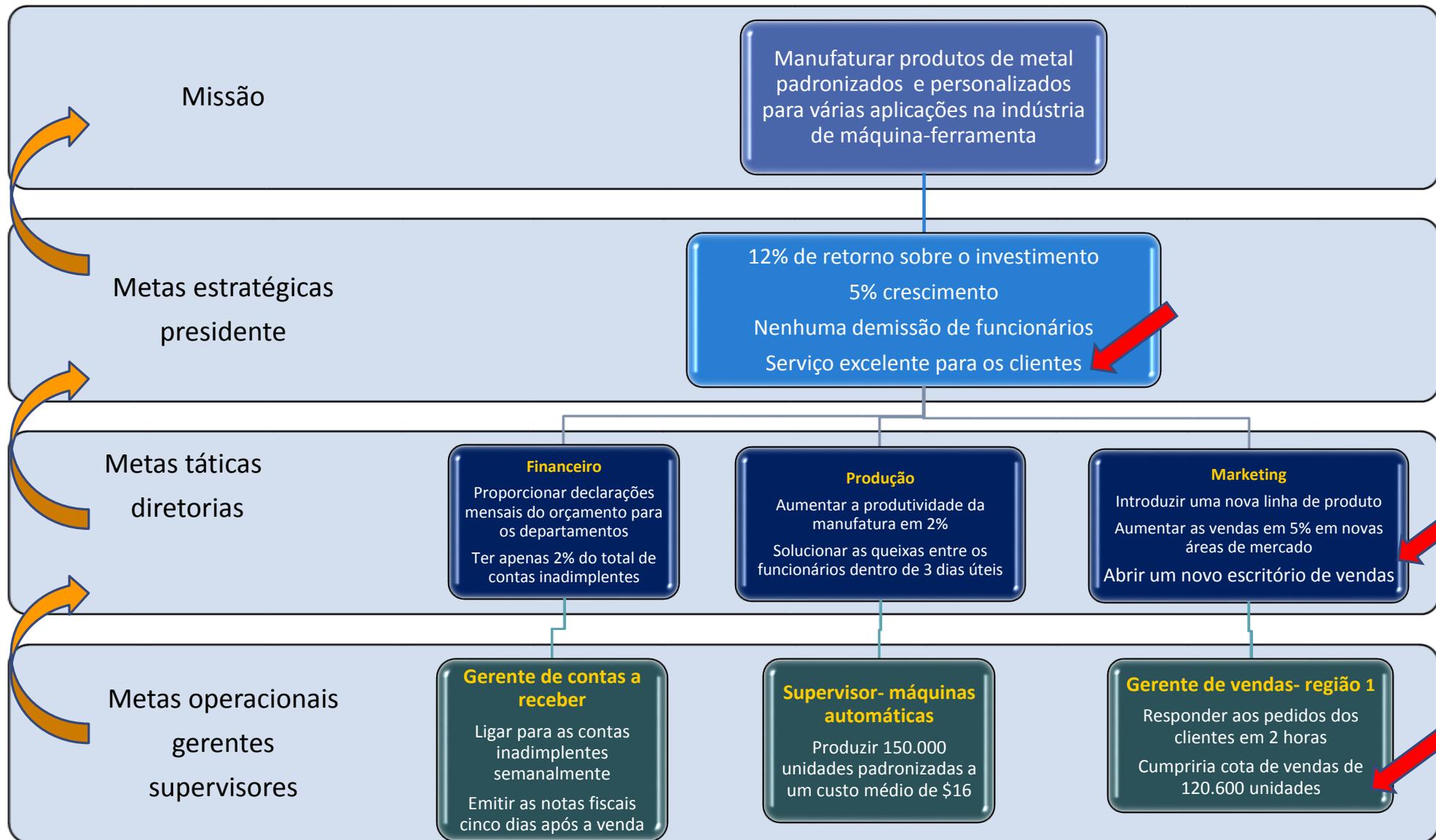
Metas Operacionais:

- Resultados específicos esperados dos departamentos, dos grupos de trabalho e indivíduos
- Precisas e mensuráveis (quantitativas)
 - Reduzir a hora extra em 10% no próximo mês
 - Realizar 90% das entregas no horário
 - Processar 150 formulários/semana

Planos Operacionais:

- Desenvolvidos para especificar as etapas de ação para a realização das metas operacionais e para sustentar os planos táticos
- Descreve como as metas quantitativas serão alcançadas
- Programações e Cronogramas e Procedimentos

Hierarquia das Metas



Processo Planejamento: produz uma cadeia de meios e fins



Planejamento/
Gestão

Estratégico

Quem somos?

Onde estamos
hoje?

Para onde vamos?

Como
chegaremos lá?

Missão, Visão,
Valores

Análise Interna
Análise Externa

Visão de futuro
(objetivos
estratégicos)

Direção das
unidades de
negócios

Formulação da estratégia: nível

Corporativo

Tático

Operacional

Planejamento Estratégico

É um processo que busca entender a posição atual de uma organização, considerando o ambiente interno e externo, para estabelecer metas, objetivos, ações necessárias a fim de chegar na posição desejada.

O processo deve estar alinhado com a missão, visão e valores da organização.

O que se espera?

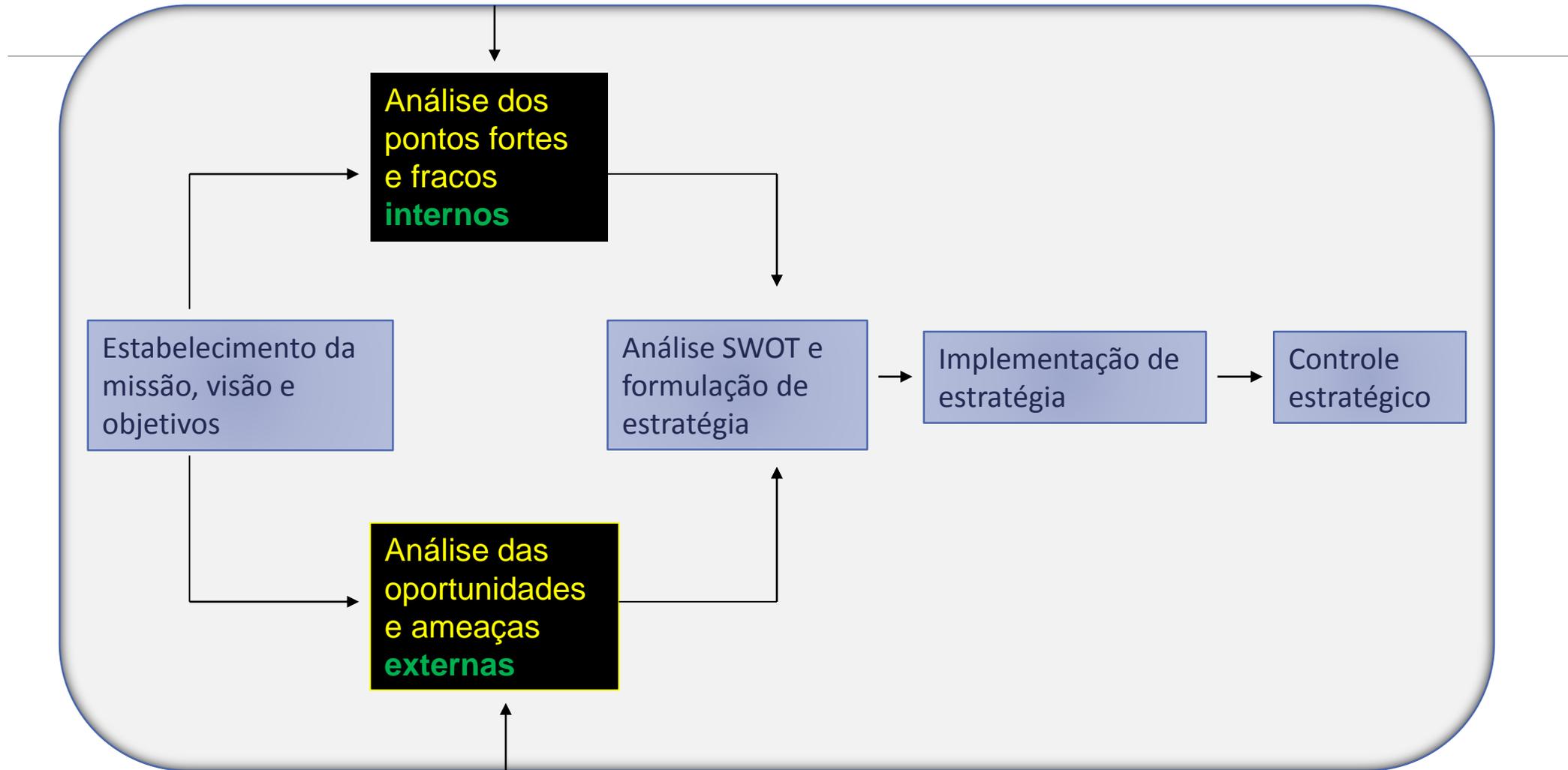
Maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficácia, eficiência e efetividade.

Eficácia:
fazer as coisas certas

Eficiência:
fazer as coisas da maneira certa

Efetividade:
causar o resultado esperado

Processo Gestão Estratégica



1) Estabelecimento da Missão, Visão e Objetivos

Missão

- Constitui a declaração básica da razão da existência da organização



“Promover o acesso à saúde e à qualidade de vida com tratamentos a preço justo e operação rentável que assegure o crescimento sustentável da empresa e o compartilhamento do valor gerado com colaboradores e sociedade.”

Visão Estratégica

- Explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e sua intenção estratégica.

A dark blue silhouette map of South America is positioned to the left of the text.

“Consolidar as operações da América Latina e expandir para os principais mercados globais, buscando o reconhecimento de médicos e comunidades, alavancados pelo lançamento de novos produtos e com rentabilidade que permita o crescimento sustentável da companhia.”



Seremos uma das 3 maiores farmacêuticas de capital regional da América Latina, líderes em prescrição médica no Brasil e referência em inovação e sustentabilidade. Com rentabilidade crescente e 10% do portfólio protegido, 30% das vendas virão das operações internacionais.

Valores

Princípios, normas ou padrões de conduta, que devem ser respeitados e nortear todas as ações da organização na sua área de atuação.

◆ Valores

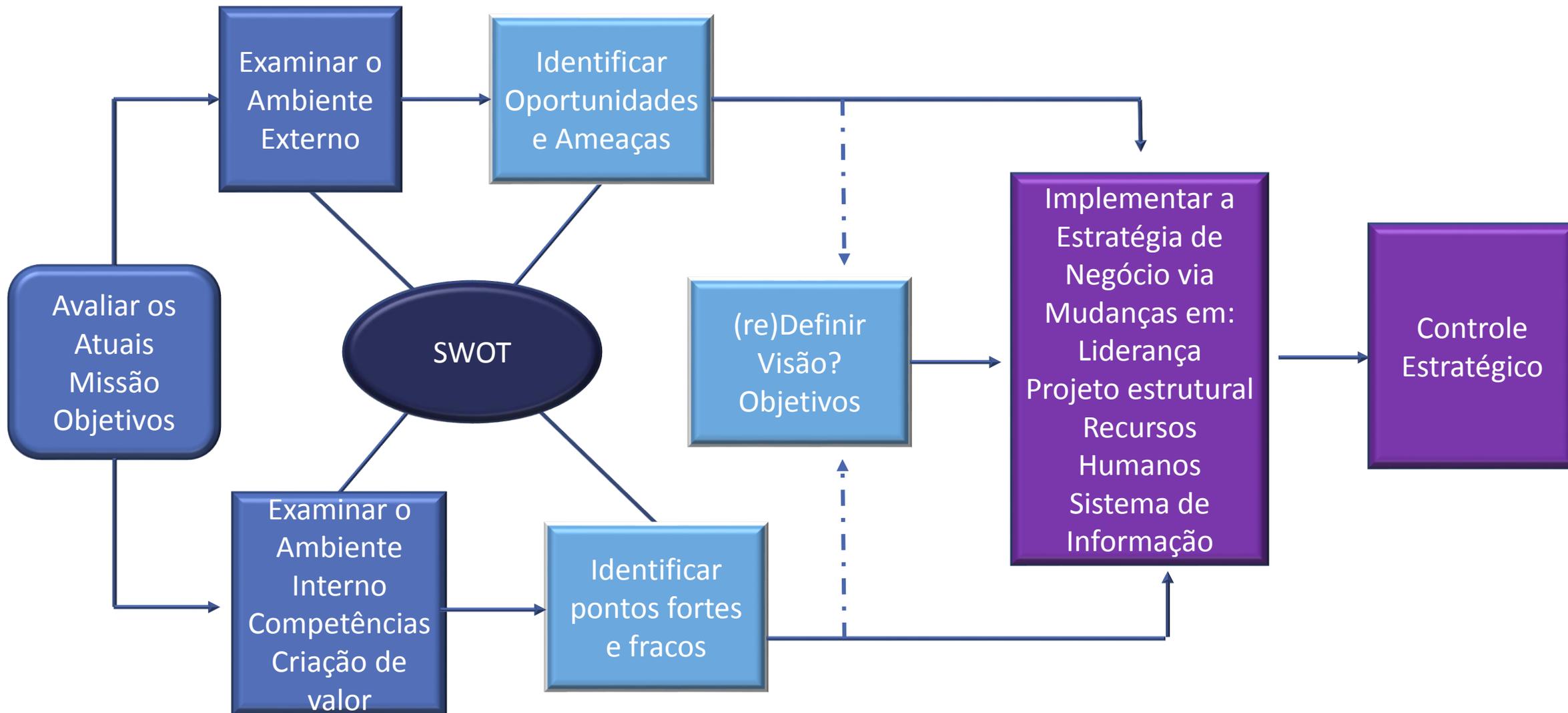


- Agilidade
- Comprometimento
- Desenvolvimento sustentável
- Foco em saúde
- Empreendedorismo
- Ética
- Igualdade (diversidade)
- Reinvestimento
- Respeito
- Resultado (desempenho ou performance)



<https://mail.google.com/mail/?shva=1#inbox>

30/08/2018



SWOT

S

Quais são nossas qualidades?
O que fazemos bem?
Quais recursos temos em mãos?
O que as outras empresas observam como qualidade em nossa empresa?

W

O que podemos melhorar?
O que fazemos mal?
O que devemos evitar?

- Strengths: forças
- Weaknesses: fraquezas
- Opportunities: oportunidades
- Threats: ameaças

O

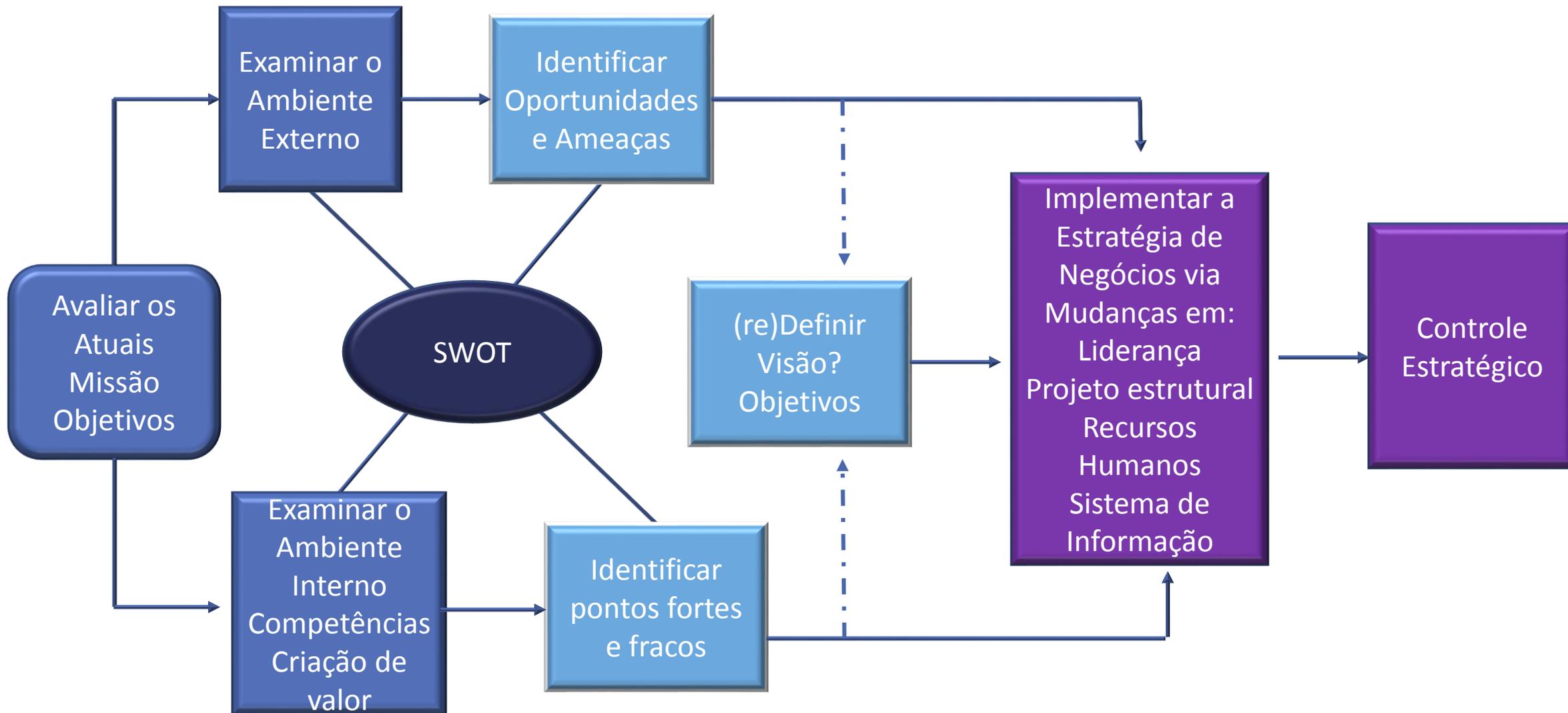
Onde estão as boas oportunidades?
Quais são as tendências da nossa competência?

T

Que obstáculos existem hoje à nossa frente?
O que o nossos competidores estão fazendo?
A mudança na tecnologia está ameaçando nossa posição?

SWOT

- 1) identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças
- 2) Traçar estratégias que garantam o sucesso da empresa e contorne os problemas existentes, auxiliando na tomada de decisão. Para isso, realizar a análise SWOT Cruzada, e assim, analisar o que pode ser feito
 - 2.1) Forças x Oportunidades: estratégia de crescimento e desenvolvimento, investimento em melhorias do que já é bom.
 - 2.2) Forças x Ameaças: estratégia para afastar possíveis ameaças
 - 2.3) Fraquezas e Oportunidades: estratégia adotada para amenizar suas fraquezas para que elas não atrapalhem as oportunidades
 - 2.4) Fraquezas x Ameaças: estratégia para minimizar perdas e impactos negativos que esses dois quadrantes podem causar na empresa
- 3) redefinir a visão (caso necessário) e implementar a estratégia de negócio



Em que
negócio
estamos?

Estratégia Corporativa

Corporação

Como nós
competimos?

Estratégia Negócio

Unidades
farmacêuticas

Unidades de
bens de
consumo

Unidades
alimentícias

Estratégia Funcional

Finanças

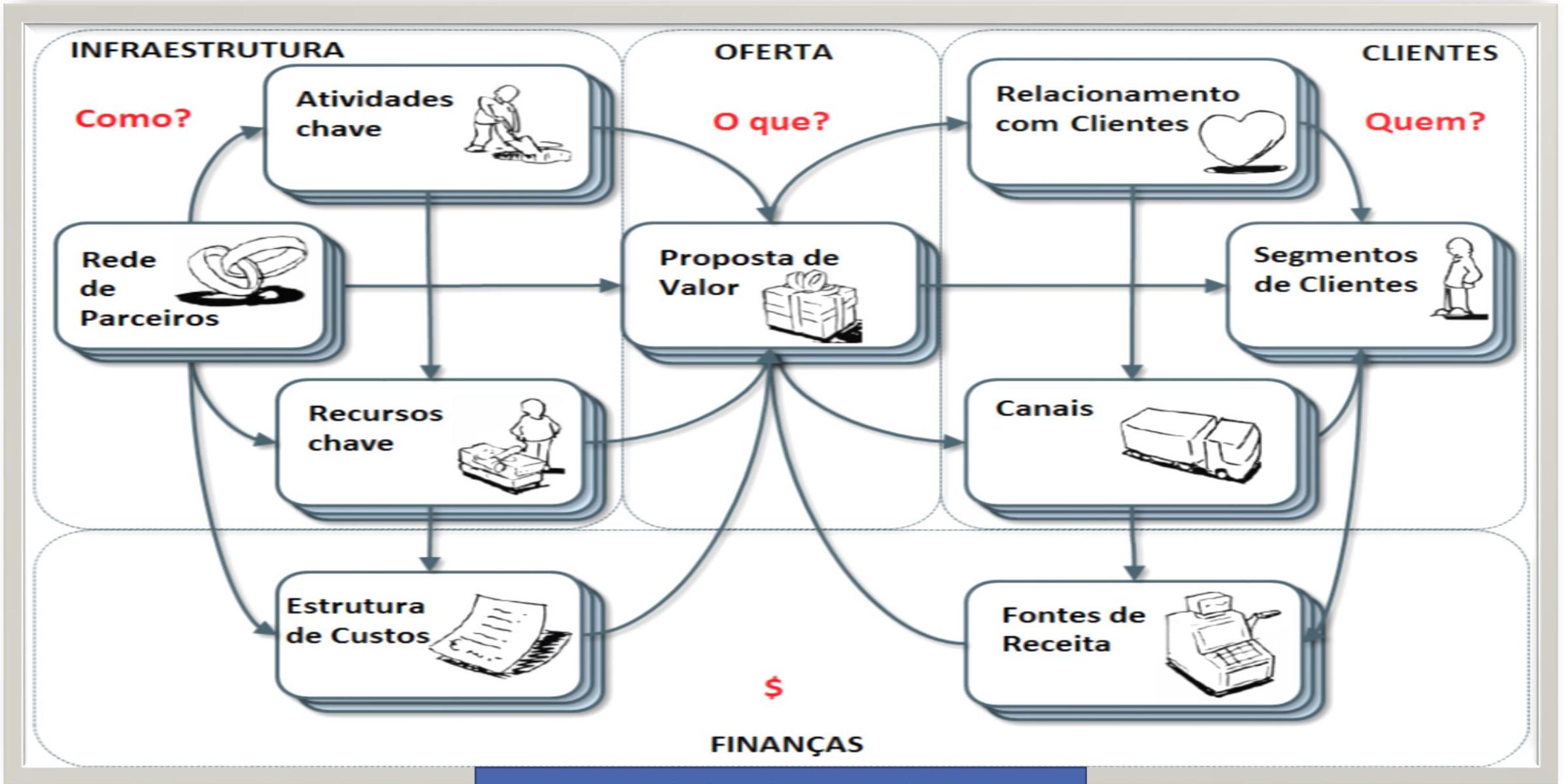
PD&I

Marketing

Produção

RH

Como
sustentamos
a estratégia
de negócio?



Modelo de Negócio

Estratégias de Negócios Michael Porter

Principais ações por meio das quais uma empresa compete em um setor ou mercado em particular

- **Estratégia de Liderança do custo**

- Oferecer um produto ou serviço mais barato
 - Acer ou Lenovo
 - EMS ou TEUTO

- **Estratégias de Parcerias**

- **Estratégia de Diferenciação**

- Projetar uma forte identidade própria, que a torne nitidamente distinta dos concorrentes
 - Apple
 - Pfizer

Estratégias Negócios de Miles e Snow

(desafios para adaptar ao ambiente)

Comportamento defensivo (Defenders)

- Foco estreito, altamente especializada e relutam em procurar oportunidades novas: empresas que raramente modificam sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais

Comportamento prospectivo (Prospects)

- Procuram novas oportunidades, são organizações criadoras de exemplos, adotam inovações mais promissoras, empreendedoras

Comportamento analítico (Analyses)

- Atuam nos dois mercados, os mercados estáveis e os em processo de mudança

Comportamento reação (Reactors)

- Atuam em ambientes turbulentos e de mudanças, mas a menos que sejam forçadas por pressões ambientais, as organizações ficam como estão, sem fazer ajustes na sua estratégia

Processo Planejamento: produz uma cadeia de meios e fins



Planejamento Estratégico/ Tático: Processo Sistêmico

Visão sistêmica é a capacidade que um indivíduo possui de “ver” a sua empresa/organização como um todo. Integrar todos os setores.

O que torna a visão sistêmica uma grande característica é que a empresa precisa **ter mais que metas e estratégias**. É de suma importância que todas as pessoas estejam envolvidas nestes processos. E isso vai além das hierarquias da empresa.

O bom gestor deve saber conduzir seus funcionários para o **caminho da autoliderança como instrumento de trabalho**.

Marketing

- Acompanhamento e análise da concorrência
- Análise e seleção de mercados e clientes
- Análise de comportamentos dos consumidores
- Identificação de produtos e serviços que representam oportunidades para a empresa
- Define o preço
- Definição da estratégia promocional
- Define o canal de distribuição que o consumidor irá encontrar o produto

Definir a forma de relacionamento da empresa com seus mercados e clientes

Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

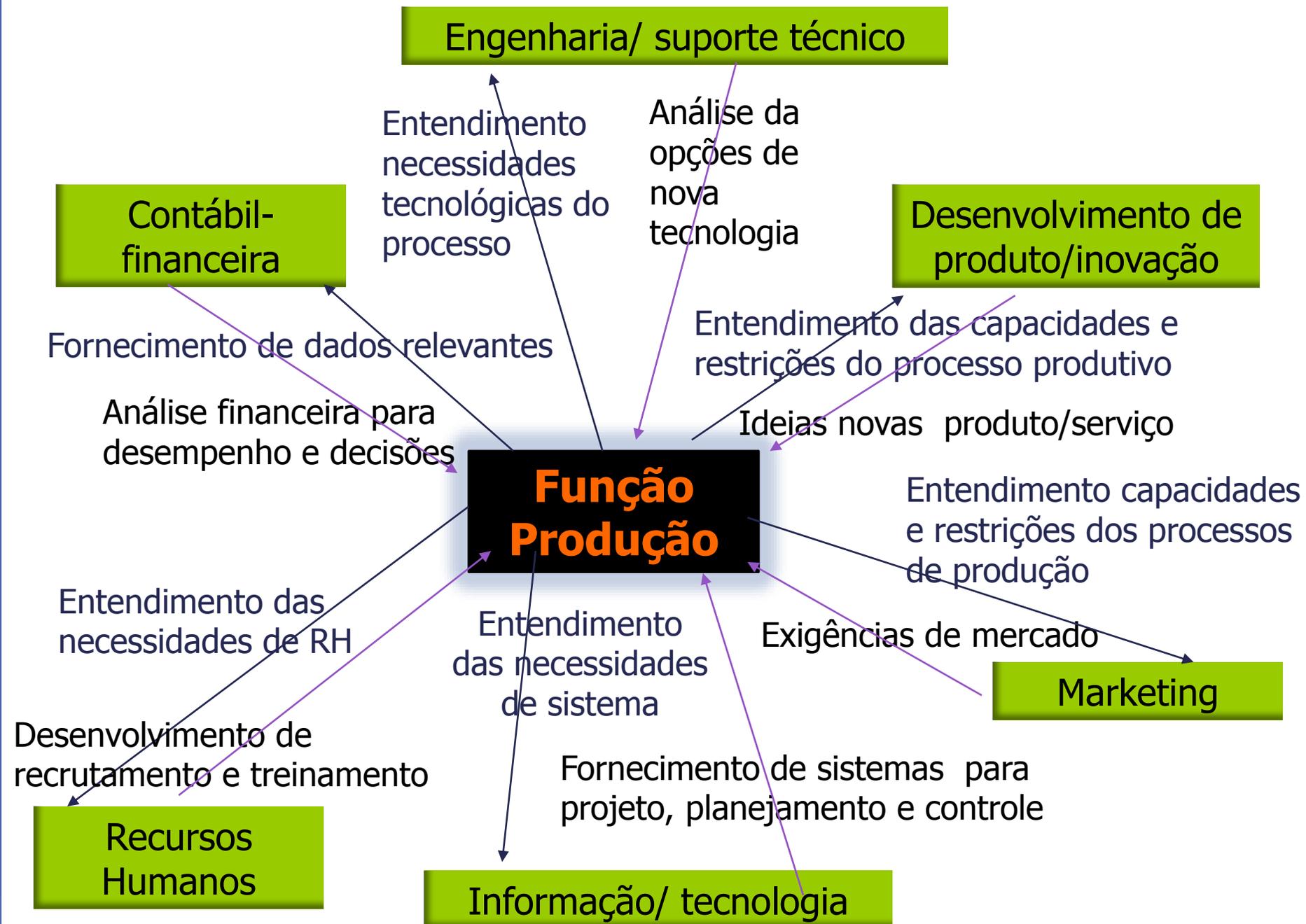
- Desenvolvimento de conceitos de produto ou serviço criados pelo mercado e/ou pela evolução tecnológica e/ou legislação
- Desenvolvimento de novos conceitos advindos da imaginação criativa
- Definição de linhas de produto e serviços e suas características técnicas
- Desenvolvimento físico de produtos e serviços específicos (prototipação)
- Previsão de treinamento do pessoal para trabalhar e “vender” o novo produto (marketing)

Produção e Operações

- Definição da quantidade de produtos e serviços a serem fornecidos
- Planejamento e forma de implantação da capacidade produtiva
- Operações dos processos produtivos
- Planejamento, programação e controle da produção
- Compra e controle da qualidade e quantidade de matéria-prima, insumos, embalagens....
- Definição da localização da planta industrial e dos armazéns de distribuição
- Definição do arranjo físico do processo produtivo ou das instalações para a prestação de serviços
- Mobilização de recursos para distribuição física de bens e serviços (logística)

Determina a capacidade de atender o cliente





Finanças

- Todos os planos têm desdobramento financeiro
- Estratégico envolve: decisões de financiamento e de investimento
- O consumo de dinheiro para realizar os planos das áreas funcionais
- Necessidades de investimentos
- A escolha das fontes de financiamentos
- Impacto sobre o desempenho financeiro da empresa

Recursos Humanos

- Previsão de demanda de empregados para fornecer produtos e serviços
- Qualificações necessárias para o desempenho eficaz
- Estratégias de recrutamento, seleção, tipos de treinamento, aconselhamento, desenvolvimento, contratação e redução da força de trabalho, etc
- Planejamento de sistemas de recompensas
- Relações trabalhistas
- Análise do desempenho do colaborador: Avaliação de mensuração do desempenho (análise de cargos e/ou competências)
 - Produtividade, qualidade, inovação, satisfação, rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

BASEADA EM CARGOS:

BASEADA EM COMPETÊNCIAS:



Avaliar o desempenho no cargo

OBJETIVO PRIMÁRIO

Avaliar competências individuais ou grupais

Cargos adequadamente desempenhados pelos ocupantes

OBJETIVO FINAL

Competências adequadamente aplicadas no trabalho pelas pessoas

Adequação dos ocupantes aos cargos ocupados

EFICIÊNCIA

Adequação das competências ao negócio da organização

Força de trabalho adequada ao conjunto de cargos da organização

EFICÁCIA

Resultado das competências aplicadas ao negócio da organização

Cargos ocupados e bem desempenhados na organização

INDICADOR

Pessoas dotadas de competências essenciais do sucesso negócio da organização

Cargos bem ocupados / custos de avaliação do desempenho

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO

Competências aplicáveis e aplicadas / custos de avaliação do desempenho

Processo Planejamento: produz uma cadeia de meios e fins

Estratégico

Define o comportamento futuro da organização

Estratégias corporativa
Estratégias de negócio

Tático

Define o comportamento futuro das áreas especializadas da organização (áreas funcionais)

Operacional

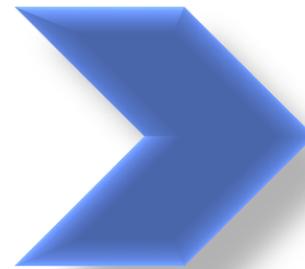
Define as ações específicas que permite realizar as metas estratégicas e táticas

Realizar ações é preciso consumir recursos.
Utilizar recursos é preciso fazer previsão.

Planejamento OPERACIONAL

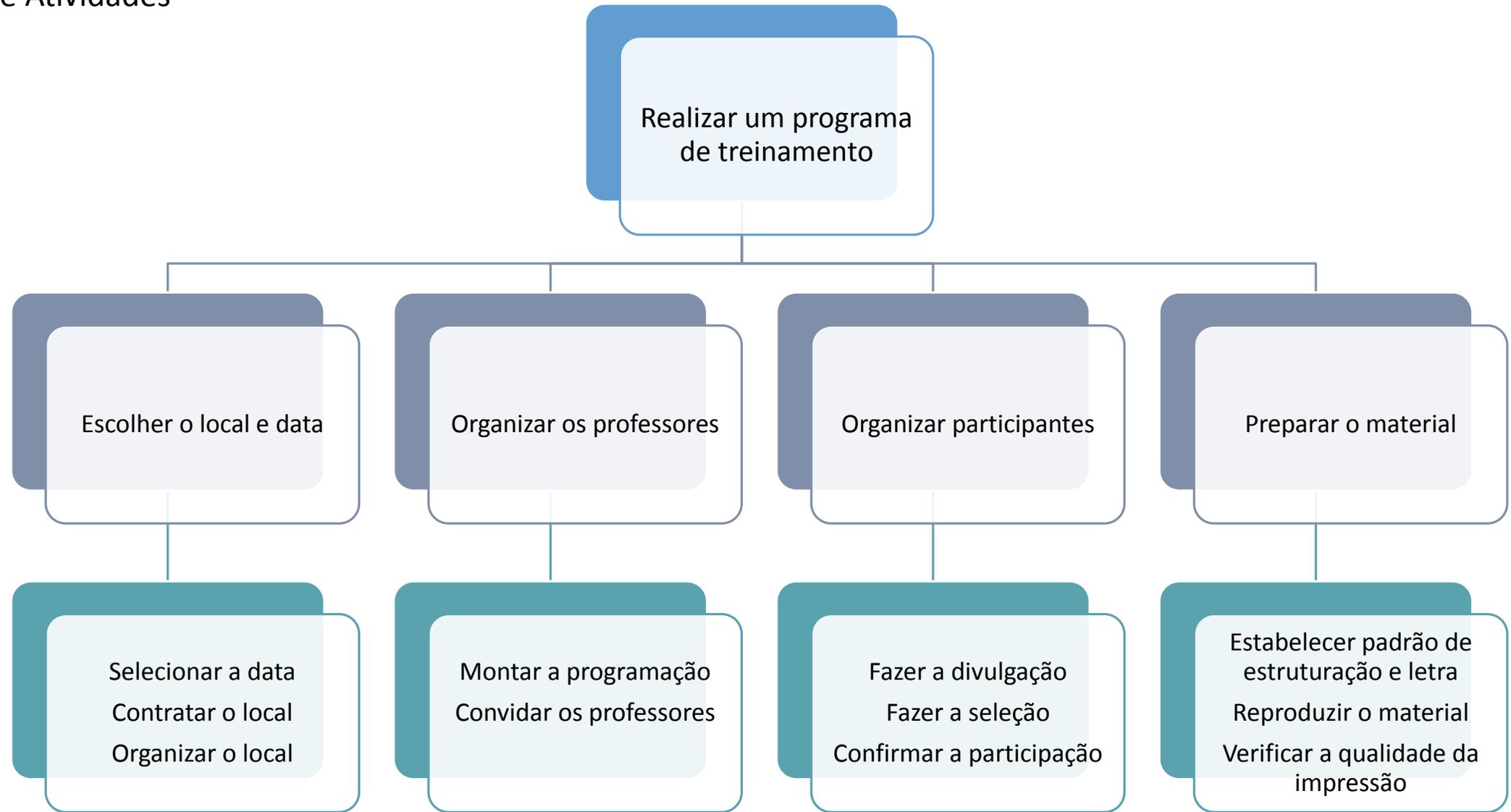
Consiste em definir **O QUÊ** a organização deve fazer para realizar os objetivos estratégicos.

Definir atividades e recursos.



Técnicas

Árvore de Atividades



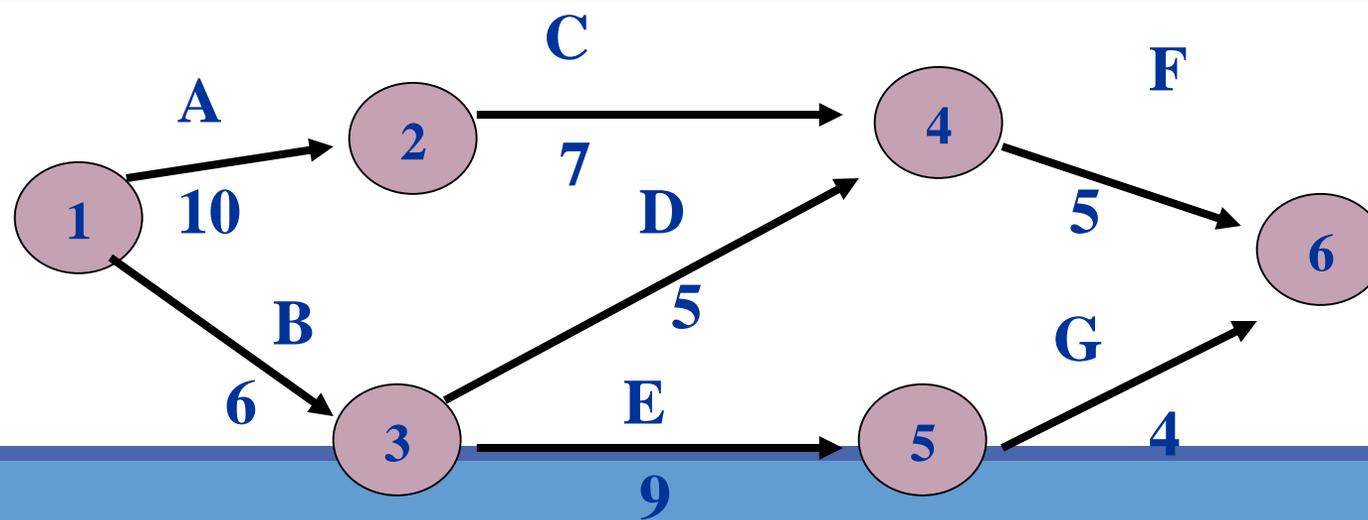
CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO SISTEMA GESTÃO SEGURANÇA

TAREFAS	PRAZOS																							
	2016												2017											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Comprometimento Gerencial	■	■	■	■																				
Planejamento	■	■	■	■																				
Documentação do SGS	■	■	■	■																				
Treinamento	■	■	■	■																				
Promoção e Comunicação	■	■	■	■																				
Identificação e Análise de Riscos		■	■	■	■	■	■	■	■	■														
Avaliação e tratamento de Riscos								■	■	■	■	■	■											
Documentação do SGS												■	■	■	■	■								
Treinamento de Segurança																■	■	■						
Performance de segurança																■	■	■						
Medição e Monitoramento																								
Correções																■	■	■	■					
Documentação do SGS																			■	■	■			
Treinamento																				■	■	■		
Conclusão																							■	

Tarefas realizadas ■
 Tarefas a realizar ■

Diagrama de Rede

Atividade	Dependência	Nós	Duração
A	-	1-2	10
B	-	1-3	6
C	A	2-4	7
D	B	3-4	5
E	B	3-5	9
F	C e D	4-6	5
G	E	5-6	4



Previsão de Recursos e Custos

Planejamento de recursos

Estimativa de custos

Elaboração de orçamento

Cronograma de desembolso

Mão de obra

Material permanente

Material de consumo

Serviços

Custos unitários

Duração das atividades

Custos indiretos

Políticas e Procedimentos

Políticas orientam as ações e implementações futuras

Procedimentos especificam quais atividades específicas devem ser realizadas para cumprir uma tarefa maior ou objetivo ou políticas



ANVISA

POP's

PROCEDIMENTOS
OPERACIONAIS
PADRÃO

Farmácias e Drogarias

RDC 44 de 2009
Manual de Boas Práticas
Farmacêuticas

**GUIA ORIENTATIVO PARA ROTULAGEM
DE PREPARAÇÕES MAGISTRAIS,
ANÁLISE FISCAL E AMOSTRAS PARA
CONTROLE DE QUALIDADE**



 PREFEITURA MUNICIPAL DE PARACATU – MG	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		
	NÚMERO POP: 14	DATA DA VALIDAÇÃO: 01/07/2015	DATA DA REVISÃO: 01/07/2017
TÉCNICA DE LIMPEZA E DESINFECÇÃO DE BEBEDOURO			
EXECUTANTE: Auxiliar de serviços gerais			
ÁREA: Higienização, desinfecção e esterilização			
OBJETIVO: Visa remover poeira e substâncias aderidas no bebedouro, com o objetivo de evitar a contaminação da água.			
MATERIAIS: <ul style="list-style-type: none"> • Dois baldes; • Três panos de limpeza; • Escova para reentrâncias; • Água; • Detergente líquido; • Touca; • Botas; • Luvas de autoproteção; • Álcool a 70%. 			
PROCEDIMENTOS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Colocar o EPI; 2. Desligar o bebedouro da tomada; 3. Encher metade dos dois baldes, um com água e outro com água e detergente; 4. Imergir o pano de limpeza no balde com solução detergente e torcer; 5. Passar o pano no bebedouro, fazendo movimentos retos, sempre de cima para baixo; 6. Molhar a escova no balde com solução detergente; 7. Utilizar a escova para lavar ao redor do dispositivo de saída da água e o 			

Contexto contemporâneo dos negócios

Planejamento

- **Gerar valor estratégico**