

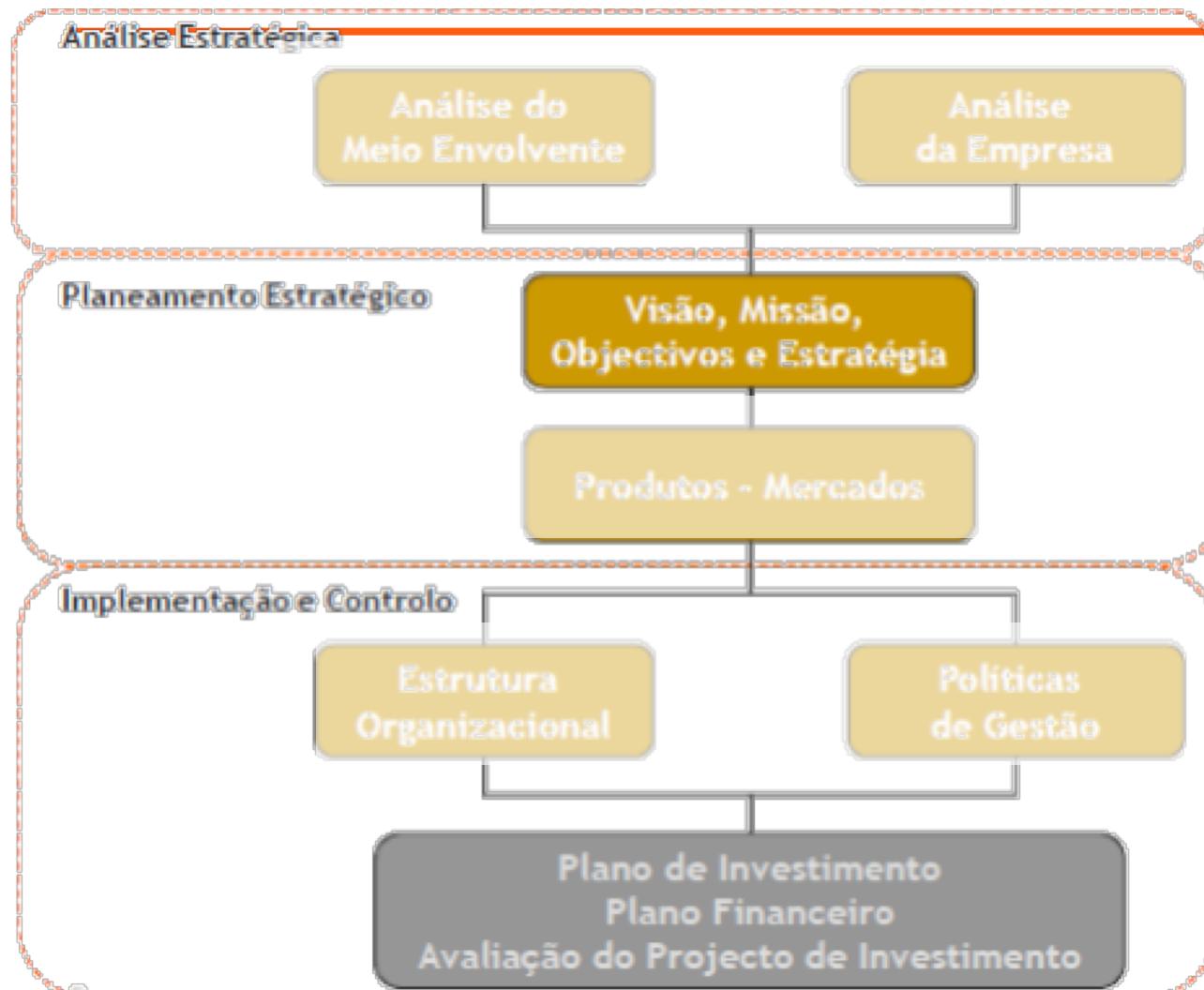
Licenciatura em Engenharia Informática CE

Gestão

Teórico-prática #6 Planeamento Estratégico

Jorge Alexandre Almeida

7. Planeamento Estratégico



7. Planeamento Estratégico

- Formulação Estratégica: Visão, Missão, Objectivos e Estratégia



- A **Visão** traduz, de forma inspiradora e abrangente, o modo como a empresa se vê a si própria no futuro
- A **Missão** é uma declaração escrita que representa os ideais, valores e orientações globais da empresa, definindo o negócio e o modo como a empresa se propõe satisfazer os interesses dos seus stakeholders (partes interessadas)

7. Planeamento Estratégico

- Formulação Estratégica: Visão, Missão, Objectivos e Estratégia
 - Os **Objectivos** concretizam a missão e enunciam as metas que a empresa se propõe alcançar, devendo ser claramente quantificados e enquadrados no tempo
 - A **Estratégia** indica onde e como a empresa deve competir:
 - **Onde competir:** atendendo à avaliação da atracitividade das diferentes indústrias e respectivos factores críticos de sucesso, e das competências centrais da empresa, definir os sectores onde esta deve actuar
 - **Como competir:** avaliando o seu nível de adequação estratégica actual e futuro, a empresa deve identificar quais as competências centrais a reforçar para melhorar o seu desempenho relativo nos factores críticos de sucesso nos segmentos de mercado em que actua e/ou actuará no futuro

7. Planeamento Estratégico

- Formulação Estratégica: Visão, Missão, Objectivos e Estratégia
 - A **Missão** da empresa envolve três aspectos fundamentais:
 - A definição do negócio
 - As competências, a postura e posicionamento social da empresa
 - Deve integrar a Visão, ou seja a perspectiva de futuro que se pretende partilhar e ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional
 - De outra forma, definir a missão pode ser facilitada pela resposta às seguintes perguntas:
 - Qual é a razão de ser da empresa? O que é que a empresa quer fazer? Para quem? Para quê? Como deve fazer? Onde? Que competências quer valorizar? Qual a responsabilidade social que quer assumir?

7. Planeamento Estratégico

- Formulação Estratégica: Visão, Missão, Objectivos e Estratégia
 - Definição **Estratégica de Negócio**
 - A definição do negócio (core business) é o benefício (valor) que a organização agrega aos seus clientes
 - Através da definição do negócio devemos poder identificar os clientes e concorrentes potenciais
 - Nunca se deve definir um negócio a partir do produto mas sim a partir das necessidades que satisfaz
 - Há tendência para se confundir o negócio da empresa com o seu produto. Um dos perigos dessa confusão é a “miopia estratégica”
 - Uma definição ampla do negócio tem a vantagem de oferecer uma perspectiva mais alargada da missão da empresa e de facilitar a entrada em sectores relacionados

7. Planeamento Estratégico

- Formulação Estratégica: Visão, Missão, Objectivos e Estratégia
 - Definição Estratégica de Negócio

EMPRESA	NEGÓCIO <i>strictu sensu</i>	NEGÓCIO ESTRATÉGICO <i>lato sensu</i>
NIKE	Ténis	Atitude
XEROX	Copiadoras	Documentos Digitais
MÉDIS	Assistência Médica	Saúde
AVON	Cosméticos	Beleza (Esperança/Juventude)
C&A	Roupas	Moda
KOPENHAGEN	Chocolates	Presentes Finos
BMW	Automóveis	Prazer de Condução
HONDA	Motos	Transportes
SONY	Electrónica	Entretenimento
POUSADAS	Hotelaria	Turismo
IMPRESA	Publicações e Televisão	Comunicação Social/Multimédia

7. Planeamento Estratégico

- Formulação Estratégica: Visão, Missão, Objectivos e Estratégia
 - Competências Centrais
 - Capacidade de realizar algo de forma perfeita e completa, continuamente ou uma habilidade específica para determinado aspecto em que poucos dominam. Estes conceitos podem ser ampliados na missão em função da importância que se pretende dar

EMPRESA	Competência Central
3M	Inovação
McDONALDS	Localização e Logística
NIKE	Marketing e Inovação
COCA-COLA	Marketing e Distribuição
CANON	Óptica e Processamento de Imagem
BLACK&DECKER	Pequenos Motores Eléctricos
VOLVO	Segurança

7. Planeamento Estratégico



- Missão
 - O Grupo Luís Simões ambiciona prestar um serviço que represente um factor de competitividade para o Cliente e ser o melhor grupo de logística e transportes da Península Ibérica.
- Visão
 - O Grupo Luís Simões ambiciona ser o melhor Grupo em qualidade de serviço nos sectores da logística integrada e do transporte rodoviário de mercadorias na Península Ibérica.

7. Planeamento Estratégico



sinta a nossa energia

- **Visão**
 - Uma empresa de energia integrada, líder em criação de valor nos mercados onde podemos fazer a diferença.
- **Missão**
 - A missão da EDP consiste em produzir bem estar e aumentar a qualidade de vida e do ambiente, promovendo o optimismo e o dinamismo social.
 - E ficiente e Excelente
 - N atural e Sustentável
 - E nvolvente e Entusiasmante
 - R esponsável e de Confiança
 - G lobal e Justa
 - I novadora e com Iniciativa
 - A berta e com Ambição

7. Planeamento Estratégico



- **Visão**
 - Ser a Empresa Referência do sector energético nos mercados onde opera.
- **Missão**
 - Criar valor para os clientes, Colaboradores e Accionistas, actuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade.
- **Valores**
 - Enfoque no cliente;
 - Trabalho em Equipa;
 - Empreendedorismo e Orientação para os Resultados;
 - Desenvolvimento e Valorização Individual;
 - Inovação e Melhoria Contínua;
 - Segurança e Ambiente;
 - Integridade e Transparência.

7. Planeamento Estratégico



- **Visão**
 - “Juntos, fazemos as marcas que as pessoas adoram beber” é a visão da Sociedade Central de Cervejas e Bebidas.
- **Missão**
 - A sua missão é “ser reconhecida como a melhor empresa de bebidas em Portugal, com um crescimento sustentado e gerando uma sempre melhor rentabilidade do capital investido.”
- **Objectivos Estratégicos**
 - Através de uma liderança forte e da criação de uma equipa vencedora, a Sociedade Central de Cervejas e Bebidas definiu como principais objectivos estratégicos o foco na marca, no consumidor e no cliente, numa cultura ganhadora, na eficiência operacional e na inovação.

7. Planeamento Estratégico



- **Visão**
 - Afirmamo-nos como um banco verdadeiramente multidoméstico, com identidade supranacional, decidido a criar valor em negócios bancários em mercados distintos. Pretendemos o reconhecimento internacional pela excelência e inovação na distribuição de produtos e serviços financeiros com sustentabilidade
- **Missão**
 - Criar valor para os clientes através da oferta de produtos e serviços financeiros de qualidade superior, observando rigorosos padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentabilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atractivo aos accionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e o valor da marca Millenium BCP
- **Estratégia**
 - Maximizar o valor na perspectiva dos accionistas
 - Preservar elevados níveis de satisfação e de relacionamento profundo com os clientes
 - Melhorar sustentadamente a rentabilidade e a solidez patrimonial
 - Desenvolver, motivar e compensar de modo justo os colaboradores
 - Protagonizar na qualidade, na inovação e no desenvolvimento tecnológico
 - Revitalizar permanentemente as capacidades competitivas da distribuição a retalho de produtos e serviços financeiros
 - Crescer na actividade internacional em mercados com elevado potencial de expansão

7. Planeamento Estratégico



- **VISÃO**
 - Afirmar a Crioestaminal como uma referência na área da Biomedicina e abrir caminhos para uma nova era.
- **MISSÃO**
 - Permitir o acesso das pessoas às mais avançadas tecnologias na área da saúde e a uma equipa de profissionais qualificada e fortemente empenhada em contribuir para a melhoria da qualidade de vida de toda a comunidade.
- **VALORES**
 - Optimismo, Credibilidade, Transparência, Rigor e Inovação.

7. Planeamento Estratégico

- VISÃO

- Na Microsoft, trabalhamos para ajudar pessoas e empresas em todo o mundo a realizar todo o seu potencial.

- VISÃO

- Alegrar as pessoas

- Missão

- Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças.

- Valores

- Criatividade, sonhos e imaginação
 - Atenção fanática aos detalhes
 - Preservação e controle da magia Disney



7. Planeamento Estratégico

Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

Missão

O ISEC tem como missão a criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, cabendo-lhe ministrar uma formação de nível superior para o exercício de actividades profissionais no domínio da Engenharia e promover o desenvolvimento da região em que se insere.

Visão

O ISEC tem como visão institucional ser uma referência de excelência no ensino, reconhecido nacional e internacionalmente por serviços de qualidade e relevância social, com práticas flexíveis, criativas e inovadoras. Pretende ainda ser um parceiro privilegiado das organizações empresariais e das famílias da região onde se insere pela orientação eminentemente prática, fundada num rigoroso conhecimento teórico, que imprime a todas as suas actividades.

Valores

Os valores fundamentais pelos quais se rege o ISEC são a cidadania, a qualidade, a busca constante da valorização, motivação e actualização pedagógica, científica e tecnológica dos seus recursos, o bom relacionamento e a disponibilidade para com os estudantes e as organizações suas parceiras e a preocupação com o desenvolvimento social e económico da região onde está inserido.

7. Planeamento Estratégico

"Você pode não aprender muito ao ler a missão de uma empresa - mas você aprenderá muito ao tentar escrevê-la."

S. Tilles

"Uma missão bem difundida desenvolve nos colaboradores um senso comum de oportunidade, direcção, significância e realização. Uma missão bem explícita actua como uma mão invisível que guia os colaboradores para um trabalho independente, mas colectivo, na direcção da realização dos potenciais da empresa."

Philip Kotler

"Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho óptimo."

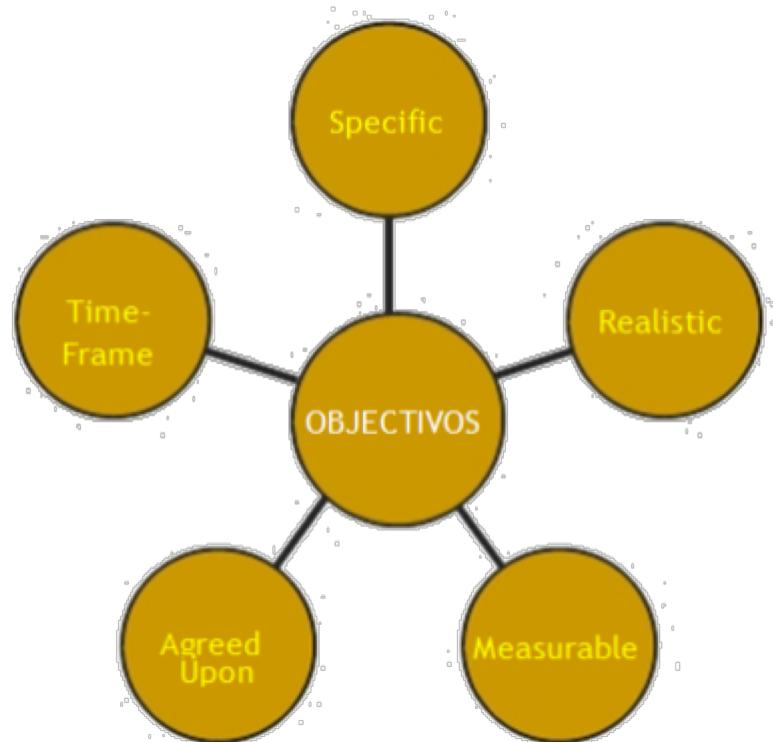
Peter Drucker

7. Planeamento Estratégico

- Objectivos
 - Em sintonia com a missão definida a organização deve estabelecer um conjunto de objectivos.
 - **Objectivos Estratégicos:** Promover o reforço das Competências Centrais da Empresa nos Factores Críticos de Sucesso do Negócio.
 - Preferentemente, os objectivos devem considerar as seguintes dimensões:
 - **Quantificação**, de forma a ultrapassar uma mera expressão de boas vontades, devendo ser fixadas as metas associadas e identificados os indicadores de desempenho. Por exemplo, “aumentar a qualidade” deve ser complementado com a meta “reduzir a taxa de defeituosos para metade”
 - **Dimensão Temporal**, de forma a enquadrar o objectivo no tempo e explicitar o timing para a sua concretização, de forma a poder verificar se foi atingido. No exemplo anterior a meta deveria ser complementada com “nos próximos 2 anos”
 - **Ser atingíveis / exequíveis**, de forma a incentivar e envolver toda a organização para expandir as suas competências para níveis mais elevados

7. Planeamento Estratégico

- Objectivos
 - Hierarquização
 - Definidos segundo a sua importância
 - Consistência
 - Coordenados e compatíveis entre si
 - Mensurabilidade
 - Fixados de forma precisa e quantificada
 - Calendarização
 - Com um horizonte de validade considerado adequado
 - Realísticos
 - Apresentados como desafios alcançáveis e em pequeno número
 - Específicos e Partilhados
 - Fixados para todas as principais áreas de actividade da empresa e com a participação dos que vão ser responsáveis pela sua prossecução



7. Planeamento Estratégico

- Objectivos

	Tipo de Objectivos	Exemplos
Financeiros	Volume de Vendas	Alcançar um Volume de Vendas de 3 M€ até 2012
	Crescimento das Vendas	Incrementar as Vendas em 3% / Ano no próximo Triénio
	Quota de Mercado	Conquistar 1/3 das Vendas no Segmento em 2 Anos
	Valor da Empresa	Aumentar a Cotação Bolsista em 30% nos próximos 3 Anos
	Resultados	Atingir Resultados Líquidos de 1/2 M€ em 3 Anos
	Rentabilidade	Aumentar a Rentabilidade dos Capitais Próprios em 5% em 2 Anos
	Produtividade	Aumentar a Produtividade em 10% no próximo Biénio
Não Financeiros	Líder Qualidade	Ter os produtos com maior durabilidade do mercado
	Imagen	Alcançar uma notoriedade de Marca de 75% em 3 Anos
	Líder Ambiente	Ser a 1ª Empresa do Sector a obter a Certificação Ambiental
	Nível de Serviço	Reducir as Reclamações em 50% no próximo ano
	Inovação	Reducir para 1/2 o tempo de introdução de novos produtos em 2 anos

7. Planeamento Estratégico

- Objectivos

Categorias de Factores	Exemplos
Rentabilidade	Nível de Resultados e outros Indicadores Económico-Financeiros
Posição no Mercado	Quota de Mercado e Volume de Vendas
Inovação	Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos
Trabalho	Produtividade do Trabalho e Motivação/Satisfação dos Colaboradores
Gestão	Nível de performance e Desenvolvimento da Gestão
Produtividade	Eficiência Operacional
Ambiente	Desempenho e Impacte Ambiental
Recursos	Natureza e Quantidade dos Recursos Necessário à Empresa
Responsabilidade Social	Interacção com Partes Interessadas

7. Planeamento Estratégico

- Sumário
 - A **formulação da estratégia** emerge da **conjugação** das **análises do meio envolvente** e das competências internas da organização, sistematizadas na **análise SWOT**.
 - A partir da **Visão** do seu intento estratégico futuro são então definidas a **missão**, os **objectivos** e a **estratégia da empresa**.
 - É importante assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa são consistentes entre si, **para garantir a coerência da actuação no mercado**.