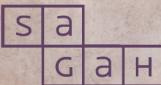


# PLANO DE NEGÓCIOS II

Ricardo da Silva e Silva



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS

# Referenciais estratégicos no plano de negócio

## Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Associar a criação dos referenciais estratégicos à obtenção de vantagem competitiva e saúde financeira.
- Criar a missão, a visão, os valores e o propósito da empresa para compor o plano de negócio.
- Definir o que são políticas organizacionais e por que é importante defini-las em um plano de negócio.

## Introdução

Para composição do referencial estratégico em um plano de negócios, é fundamental compreender como funcionam cada um dos norteadores e como os seus desdobramentos podem impactar e gerar vantagem competitiva para as organizações.

Neste capítulo, você vai verificar como criar a missão, a visão, os valores e o propósito da empresa para compor o plano de negócios, associando a criação dos referenciais estratégicos à obtenção de vantagem competitiva e saúde financeira. Você também vai compreender o que são políticas organizacionais e por que é importante defini-las em um plano de negócios.

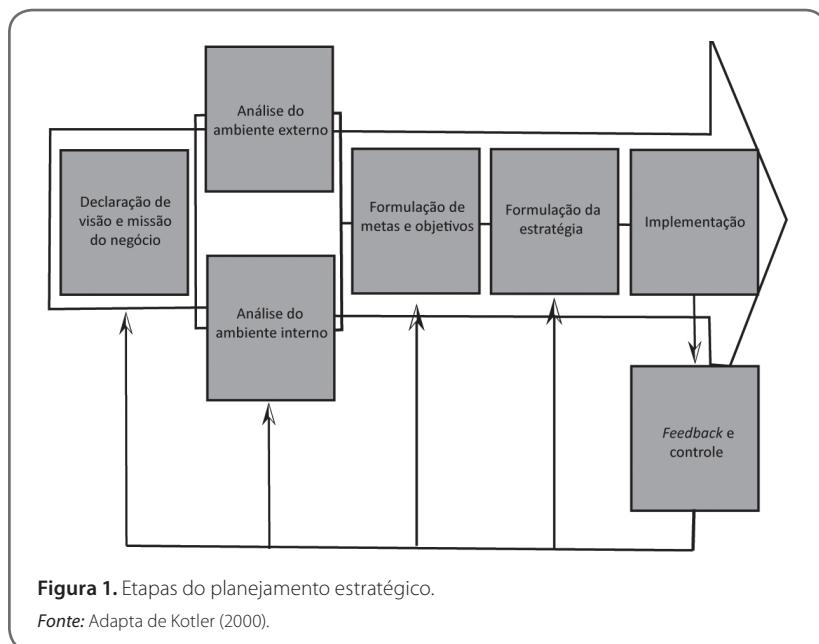
## 1 Referenciais estratégicos e saúde financeira

Um plano de negócios representa a transcrição da ideia de um novo empreendimento para o papel, dividindo-a em diversas etapas; cada uma delas representa um importante elemento da constituição de uma empresa. Uma dessas etapas

que compõem o plano de negócios consiste no planejamento estratégico do empreendimento. Toda organização que almeja atingir um objetivo necessita organizar seus passos por meio de planos e estratégias. Dessa forma, destaca-se a extrema relevância do planejamento estratégico em um plano de negócios.

Oliveira (2015) define o planejamento estratégico como um processo para o alcance de situações almejadas para o futuro de uma organização. Cavalcanti e Marques (2019) corroboram com esse conceito e definem planejamento estratégico como a criação de planos para o alcance de objetivos, no sentido de controlar o futuro dos acontecimentos.

O pontapé inicial para qualquer planejamento de estratégias no âmbito organizacional é a criação dos referenciais estratégicos, que também são conhecidos como norteadores ou identidade organizacional, abrangendo missão, visão, valores e propósito. Conforme Sandberg (2003), a identidade organizacional se refere à forma como a organização é percebida, sentida e pensada pelos seus membros. A Figura 1 apresenta as etapas do planejamento estratégico, em que a definição dos norteadores organizacionais leva à formulação de objetivos e metas para futura implementação.



**Figura 1.** Etapas do planejamento estratégico.

*Fonte:* Adapta de Kotler (2000).

Em um plano de negócios, a definição dos referenciais estratégicos permite apontar aos sócios e possíveis investidores que acessam o material:

- quais são os rumos do empreendimento;
- onde os sócios desejam que a organização chegue em um determinado período de tempo;
- como serão as relações entre a empresa e aqueles impactados por ela; e
- o que a empresa se propõe a realizar no mercado.

## Desdobramento em objetivos e metas

A importância dos norteadores estratégicos reside no fato de que, a partir deles, são construídos os objetivos e as metas, que se transformam em políticas organizacionais, no nível tático, e planos de ação, no nível operacional. Conforme Zaccaron *et al.* (2011), a estratégia deve ser desdobrada por toda a organização, incluindo todos os setores, as funções e os processos, para que estejam articulados em busca dos objetivos traçados. Dessa forma, torna-se possível que os referenciais estratégicos sejam desdobrados por toda a instituição e percebidos por clientes, parceiros, fornecedores e a sociedade como um todo.

Os objetivos descrevem aquilo que uma empresa deseja alcançar, enquanto as metas quantificam os objetivos. Conforme Rodrigues *et al.* (2009), os objetivos representam os resultados quantitativos e qualitativos; já as metas são mensuráveis e têm prazo para ocorrer. Assim, as metas medem o que se deseja alcançar por meio dos objetivos. As metas e os objetivos devem constar na etapa de planejamento estratégico em um plano de negócios, enriquecendo-a com mais informações que complementam a formulação dos norteadores organizacionais.



### Fique atento

Uma organização possui três diferentes níveis organizacionais, e, em cada um desses níveis, ocorre uma etapa do planejamento (PAULA, 2015). Confira a seguir quais são eles.

- Nível estratégico: em que estão os membros da alta gestão e são definidos os referenciais estratégicos e os objetivos generalistas da organização.
- Nível tático: pertencem a esse nível os gerentes, e nele são formadas as políticas organizacionais de cada setor.
- Nível operacional: pertencem a esse nível os responsáveis pela operação da empresa; nesse nível, são definidos os planos de ação e as rotinas por tarefas, a fim de que os objetivos desdobrados desde o nível estratégico sejam refletidos em ações.

## 2 Missão, visão, valores e propósito

Os referenciais estratégicos, assim como o plano de negócios, representam um guia. Os primeiros conduzem a organização para o alcance de seus objetivos, e o segundo conduz os empresários no processo de implementação de um novo empreendimento. Como vimos, a etapa do plano de negócios que contempla o planejamento estratégico visa a definir os referenciais estratégicos, entre outros aspectos. Conforme Curvello (2012), os referenciais estratégicos permitem que seja criada uma boa imagem da organização por meio de seu discurso, e, quanto mais a imagem da marca for parecida com o discurso, mais consistentes são os referenciais.

Os referenciais estratégicos são formados pelos elementos missão, visão, valores e propósito, e cada um desses elementos contribui de alguma forma na construção da identidade da organização e devem fundamentar o plano de negócios. A seguir, serão apresentados os norteadores e como eles devem ser criados em um plano de negócios.

### Missão organizacional

A missão organizacional descreve o que uma empresa faz e qual é o seu objetivo em relação ao mercado consumidor. A missão é a razão que faz a empresa existir, representando seu foco de mercado. Cobra (1992) reflete que a missão estabelece algumas crenças que são a base da filosofia gerencial, permitindo a perpetuação do negócio, como a crença gerencial, que resultará em uma imagem pública favorável e proporcionará recompensas psicológicas e financeiras.

A construção desse norteador é baseada no conhecimento daquilo que é esperado por parte dos empreendedores, a partir do foco no mercado que a organização possui. Para construir a missão organizacional, é necessário que sejam respondidos alguns questionamentos:

- Como e o que a empresa faz?
- Para que ela existe?
- Quem são seus clientes?

Para Valadares (2002), a missão da empresa define a razão de ser da empresa, orientando os objetivos organizacionais por meio de uma descrição clara e objetiva. Torres *et al.* (2003) afirmam que a missão vai impulsionar a

organização, servindo como o combustível que conduzirá o empreendimento para o alcance da visão organizacional.

## Visão organizacional

Os referenciais estratégicos se relacionam de forma estreita. A missão permite que seja atingida a visão da empresa. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), em um plano de negócios, após a definição da missão, deve ser definida a visão organizacional, que representa onde os empreendedores desejam que a empresa chegue em um determinado período. Esse elemento serve como guia para a construção de objetivos e metas. Ainda de acordo com o Sebrae (2019), para definir a visão organizacional, é necessário responder alguns questionamentos:

- Como gostaria que sua empresa estivesse no período de 3 a 5 anos?
- Quais indicadores de avaliação e metas numéricas poderiam ser atingidas nesse período?

## Valores organizacionais

Os valores organizacionais também se relacionam com os demais norteadores. Uma organização buscará atingir sua visão, realizando sua missão e tendo como princípios os seus valores organizacionais. Os valores representam as crenças e atitudes que regem a forma como a empresa conduz os seus negócios e como ela espera que seja a relação entre seus colaboradores. Borges e Tamayo (2001) descrevem os valores organizacionais como os recursos que a empresa utiliza para a criação e a conservação de sua imagem no mercado, de forma que esses valores aumentem a autoestima dos colaboradores.

Para a elaboração dos valores organizacionais, a fim de subsidiar o plano de negócios e estruturar um novo empreendimento, é necessário descobrir como a organização espera que seus colaboradores se relacionem e qual conduta a empresa terá em suas ações. Conforme o Sebrae (2019), para a construção dos valores organizacionais, é necessário responder o seguinte questionamento: se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?

## Propósito organizacional

O propósito organizacional é um conceito considerado novo. Esse norteador organizacional envolve os demais referenciais estratégicos, representando a forma como a empresa pretende impactar a vida das pessoas e o contexto onde ela está inserida. Para Reiman (2012), o propósito organizacional é a razão de a organização existir e possui um conceito que vai além dos ganhos financeiros e o aumento dos lucros — o propósito define a forma como a empresa transforma a sociedade.

O propósito organizacional está relacionado a outro conceito também novo, o de capitalismo consciente, que observa de maneira atenta a forma como uma organização influencia o meio no qual está inserida. Esse conceito é amparado nos pilares liderança consciente, cultura consciente, propósito maior e orientação para os *stakeholders*. A Figura 2 apresenta o esquema do capitalismo consciente, em que o negócio se situa ao centro desses quatro pilares.



Para a definição do propósito organizacional, é necessário compreender de que forma a organização pode transformar a sociedade e a vida das pessoas, por meio de uma cultura consciente, compreendendo que toda e qualquer empresa gera algum impacto negativo em relação ao meio em que está inserida

e possuindo o entendimento de que as organizações possuem um propósito maior do que o lucro.



### Saiba mais

Os referenciais estratégicos devem ser transmitidos pela organização de forma que sejam percebidos por todos os *stakeholders*. Isso é o esperado no momento de elaborar a identidade organizacional e transcrevê-la em um plano de negócios. A seguir, observe os norteadores estratégicos de algumas importantes organizações e perceba como é possível reconhecer os norteadores organizacionais refletidos no dia a dia dessas empresas.

- Missão da Nike: vender artigos esportivos, buscando inovação tecnológica e proporcionando conforto para seus clientes.
- Missão da Cacau Show: proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência em gestão do negócio de chocolate.
- Visão da Apple: produzir produtos de alta qualidade e fácil uso que incorporam alta tecnologia para o indivíduo, provando que a alta tecnologia não precisa ser intimidadora para aqueles que não são *experts* em computação.
- Visão da Microsoft: disponibilizar às pessoas softwares de excelente qualidade — a qualquer momento, em qualquer local e em qualquer dispositivo.
- Valores da Coca-Cola: diversidade, responsabilidade, gestão de qualidade, integridade, inovação e liderança.
- Valores da Natura: humanismo, criatividade, transparência e equilíbrio.
- Propósito da Google: organizar as informações do mundo, para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.

## 3 Políticas organizacionais

As políticas organizacionais simbolizam o desdobramento do planejamento estratégico em planos que ocorrem em cada um dos departamentos de uma organização, definindo como serão as políticas de cada um dos setores de uma empresa. Segundo Fleury (2002), as políticas têm a funcionalidade de estabelecer as diretrizes que vão guiar as atuações dos colaboradores em busca dos objetivos.

As políticas orientam a organização e os seus colaboradores a alcançarem os objetivos, com base no referencial estratégico e nos objetivos e nas metas propostas pelos empreendedores. Juntamente à definição da missão, da visão,

dos valores e do propósito da organização, é indispensável a definição das políticas organizacionais de cada um dos setores da organização. Umeda e Trindade (2014) salientam que as políticas podem ser criadas com base no ambiente externo, levando-se em conta concorrentes, consumidores e fornecedores, ou com base na operação, levando-se em conta as capacidades da empresa.

## Desdobramentos

As políticas organizacionais representam as diretrizes que permitem o alcance dos objetivos e das metas. Imagine que um objetivo da organização é fidelizar e reter clientes; as políticas do departamento de vendas terão foco em tal objetivo, de forma que seja possível atendê-lo. Para Buskirk (1971), as funções das políticas organizacionais são:

- manter a uniformidade do comportamento na organização;
- facilitar o processo decisório;
- organizar o sistema de comunicação;
- proteger contra o imediatismo.

O Quadro 1 apresenta algumas políticas por setor e como tais políticas podem ser desdobradas em ações para um novo empreendimento.

**Quadro 1.** Políticas organizacionais

<b>Departamento</b>	<b>Política</b>	<b>Objetivos</b>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Política de contratação e seleção</li> <li>■ Política de remuneração e benefícios</li> <li>■ Política de treinamento e desenvolvimento</li> <li>■ Política de avaliação de desempenho</li> </ul>	Reter e desenvolver talentos nas organizações, possibilitando um clima organizacional positivo
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Política de atendimento ao cliente</li> <li>■ Política de pós-venda</li> <li>■ Política de garantias</li> </ul>	Fidelizar e reter clientes
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Política de controle de estoque</li> <li>■ Política de controle de materiais</li> <li>■ Política de custos</li> </ul>	Desenvolver produtos de qualidade, minimizando os custos
Política de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Política de relacionamento com o cliente</li> <li>■ Políticas de sustentabilidade e responsabilidade social</li> <li>■ Política de ética e responsabilidade</li> </ul>	Satisfazer os clientes, buscando a excelência em cada um dos serviços

*Fonte:* Adaptado de Spies e Paula (2012).

A definição de políticas permite que sejam observadas as estratégias para cada um dos setores da organização. A importância da definição dos referenciais estratégicos e dos planos estratégicos descritos em um plano de negócios está no fato de que esses elementos podem transmitir a essência da organização e o que seus empreendedores esperam para o futuro e o presente da organização. É importante observar que os referenciais estratégicos devem ser revistos periodicamente.



## Referências

- BORGES, L. O.; TAMAYO, A. Estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista de Psicologia Organização e Trabalho*, v. 1, n. 2. 2001.
- BUSKIRK, R. H. *Business and administrative policy: text, cases, incidents and readings*. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- CAVALCANTI, W. B.; MARQUES, I. C. Planejamento estratégico na construção civil: um estudo de caso na Alfa Construtora Industrial EIRELI ME. [S. n.], 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/330811242\\_PLANEJAMENTO\\_ESTRATEGICO\\_NA\\_CONSTRUCAO\\_CIVIL\\_UM\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO\\_NA\\_ALFA\\_CONSTRUTORA\\_INDUSTRIAL\\_EIRELI\\_ME\\_Strategic\\_planning\\_in\\_Civil\\_Construction\\_A\\_case\\_study\\_at\\_Alfa\\_Construtora\\_Industrial\\_EIRELI\\_ME/link/5c549ba792851c22a3a140a2/download](https://www.researchgate.net/publication/330811242_PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_NA_CONSTRUCAO_CIVIL_UM_ESTUDO_DE_CASO_NA_ALFA_CONSTRUTORA_INDUSTRIAL_EIRELI_ME_Strategic_planning_in_Civil_Construction_A_case_study_at_Alfa_Construtora_Industrial_EIRELI_ME/link/5c549ba792851c22a3a140a2/download). Acesso em: 11 fev. 2020.
- COBRA, M. *Administração de marketing: a análise do mercado de consumo e o comportamento do consumidor*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- CURVELLO, J. J. A. *Comunicação interna e cultura organizacional*: edição revista e ampliada. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- FLEURY, M. T. L. (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente Editora, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACKEY, J.; SISODIA, R.; GEORGE, B. *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Brighton: Harvard Business Review Press, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas*. 32. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- PAULA, G. B. Planejamento estratégico, tático e operacional: o guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados! *Treasy*, 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 11 fev. 2020.
- REIMAN, J. *The story of purpose: the path to creating a brighter brand, a greater company, and a lasting legacy*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.
- RODRIGUES, M. R. A. et al. *Estratégia de empresas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- SANDBERG, M. *Knowledge based engineering in product development*. Lulea: Lulea University of Technology, 20003. Technical report.
- SEBRAE. *Planejamento estratégico*. 2019. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o\\_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Orienta%C3%A7%C3%A3o_Planejamento%20estrat%C3%A9gico.pdf). Acesso em: 11 fev. 2020.

SPIES, L. G.; PAULA, I. C. Políticas corporativas: um estudo exploratório em política de gestão de frota. [S. n.], 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65649/000857920.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 fev. 2020.

TORRES, A. R. et al. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

UMEDA, G. M. TRINDADE, C. C. Possíveis definições para políticas empresariais: um estudo bibliográfico. In: SEMEAD, 7, 2004, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FEAS-USP, 2004.

VALADARES, M. C. B. *Planejamento estratégico empresarial*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

ZACCARON, E. et al. Desdobramento da estratégia a partir do modelo fair: um estudo de caso em uma indústria multinacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Florianópolis. *Anais [...]*. Santa Catarina, 2011.



### Fique atento

Os *links* para sites da web fornecidos neste capítulo foram todos testados, e seu funcionamento foi comprovado no momento da publicação do material. No entanto, a rede é extremamente dinâmica; suas páginas estão constantemente mudando de local e conteúdo. Assim, os editores declararam não ter qualquer responsabilidade sobre qualidade, precisão ou integralidade das informações referidas em tais *links*.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS