

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

IDENTIDADE DA EMPRESA

Missão
Visão de Futuro
Valores
Negócio

1



A IDENTIDADE

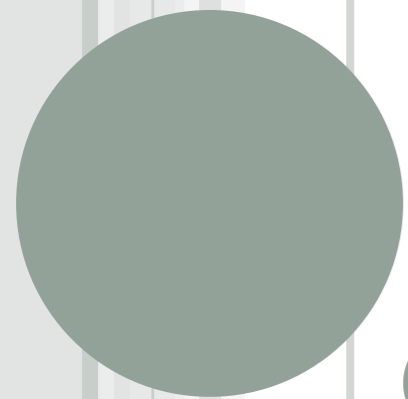
- Define a razão de ser da empresa, suas aspirações e sua cultura.
- É composta por:
 - Missão
 - Visão de Futuro
 - Valores ou Princípios
 - Negócio



A IDENTIDADE



- Ideologia Central:
 - Missão
 - Valores
- Visão de Futuro:
 - Descrição vivida
 - Objetivos Audaciosos



MISSÃO



MISSÃO

Quem somos, **o que** fazemos, **para quem** fazemos e **de que** modo nos propomos a fazer.



MISSÃO

O oceano (mercado) em que o barco (empresa) tem melhor navegabilidade.



A CONSTRUÇÃO DA MISSÃO



COMO ESCREVER A MISSÃO

Ação	O Que	Para Quem	Como
Fazer, produzir, atender, etc.	Produto ou Serviço.	Perfil do cliente ou mercado.	Diferencial, imagem percebida.
Promover	a transferência de tecnologia	entre a Sociedade e a Universidade	auto-sustentada

MISSÃO

- É a expressão da razão da existência da empresa.
- É o papel desempenhado pela empresa no seu negócio.
- Atua como uma mão invisível que guia os funcionários.
- Deve ter “a cara da empresa”, uma espécie de carteira de identidade.
- Deve ter flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais.
- É uma “declaração” às comunidades, com as quais a empresa se relaciona.

MISSÃO

Tem como ponto de partida as seguintes questões:

- O que a empresa deve fazer?
- Para quem deve fazer?
- Para que deve fazer?
- Como deve fazer?
- Onde deve fazer?
- Qual sua responsabilidade social?

MISSÃO

Qual a razão de ser da existência da empresa para:

- O acionista ou os sócios
- Os empregados
- Os clientes
- O mercado
- A Comunidade



MISSÃO — EXEMPLO MARCOPOLO

Oferecer soluções, bens e serviços para satisfazer clientes e usuários, com tecnologia e performance, remunerar adequadamente o investimento, atuando para que seja priorizado o transporte coletivo de passageiros e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade.

MISSÃO — EXEMPLO EMBRAPA

Gerar, promover e transferir conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal, em benefício da sociedade.

MISSÃO — EXEMPLO BANCO DO BRASIL

Ser a solução em serviços, intermediação financeira, atender às expectativas dos clientes e acionistas. Fortalecer o compromisso entre funcionários e a empresa e ser útil a sociedade.



MISSÃO – EXEMPLO

NESTLÉ

Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos.

MISSÃO – EXEMPLO - GILLETTE

Nossa missão é alcançar ou intensificar nossa nítida liderança mundial nas categorias de produtos essenciais de consumo já existentes, ou nas novas, nas quais escolhemos competir.

As atuais categorias essenciais são:

Produtos masculinos para cuidados pessoais, incluindo lâminas e aparelhos, barbeadores elétricos, produtos usados para o barbear, desodorantes e anti-transpirantes.

Produtos femininos para cuidado e higiene pessoais, como produtos de depilação úmida, aparelhos para remoção de pelos e embelezamento dos cabelos e desodorantes e anti-transpirantes.

Baterias e Pilhas Especiais e Alcalinas.

MISSÃO – EXEMPLO - GILLETTE CONTINUAÇÃO

Certas áreas do mercado de cuidado e higiene bucais, inclusive escovas de dentes, produtos para limpeza interdental e aparelhos para higiene bucal.

Áreas selecionadas de pequenos aparelhos eletrodomésticos de alta qualidade, inclusive cafeteiras elétricas e aparelhos para a preparação de alimentos. Para realizar essa missão, também competiremos nas áreas de produtos de apoio, que aumentarão a capacidade da Companhia em alcançar ou manter a posição de liderança nas categorias essenciais.

MISSÃO – EXEMPLO PETROBRÁS

Atuar de forma segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país.



MISSÃO – EXEMPLO

NATURA

Nossa razão de ser é promover o bem estar bem.

Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo.

Estar bem é a relação empática, bem sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com seu mundo.

Bem estar bem é a dinâmica decorrente da interação destas relações.

MISSÃO – EXEMPLO PORTO SEGURO

Nossa missão é assumir riscos e prestar serviços, garantindo agilidade, por meio de um atendimento familiar que supere expectativas, a custos competitivos.



MISSÃO – EXEMPLO

GM

Ser a líder mundial em produtos de transporte e serviços correlatos. Conquistaremos o entusiasmo do cliente por meio de melhoria contínua conseguida pela integridade, trabalho em equipe e inovação do pessoal da General Motors.

VISÃO DE FUTURO

22



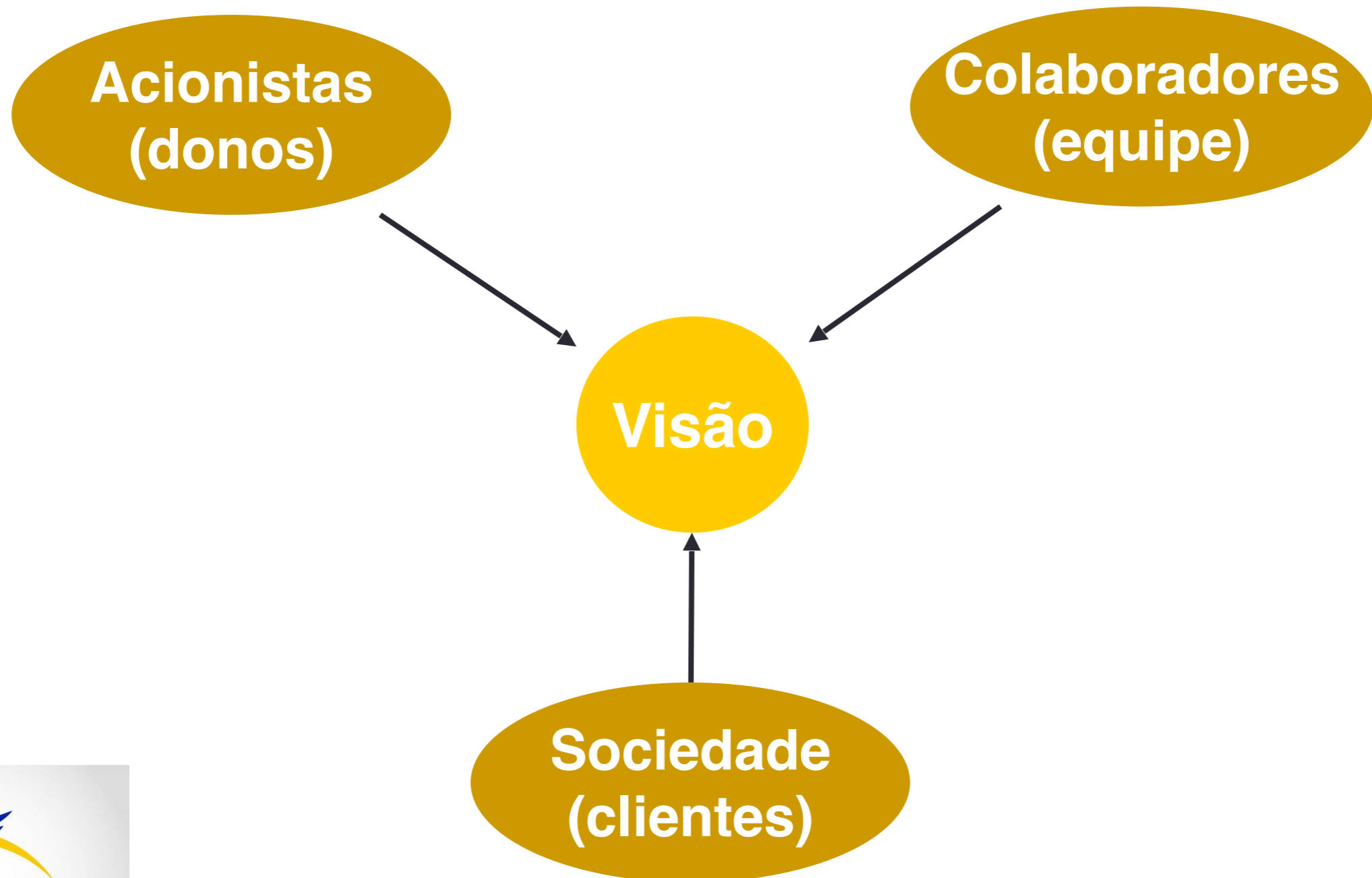
VISÃO DE FUTURO



Uma descrição viva de um futuro desejado, desafiador e estimulante.
Um ponto com latitude, longitude e prazo.



A CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO



UMA VISÃO DE FUTURO

Em 2013, seremos a maior empresa de transferência de tecnologia do Brasil, com clientes em mais de 5 países e com faturamento superior a US\$ 100 milhões por ano.

VISÃO

Definindo as dimensões da visão:

- Qual o impulso ou foco para o desenvolvimento futuro da empresa?
- Qual o escopo dos produtos e mercados a serem, ou não, considerados?
- Que prioridade e mix de produtos e mercados se encaixam nesse escopo?
- Quais os principais recursos necessários para transformar a visão estratégica em ação?
- Quais as implicações dessa visão para as expectativas de crescimento e retorno?

VISÃO

“Visão é acreditar no impossível, tocar o intangível e ver o invisível”

Clóvis Ubaldo

VISÃO — EXEMPLO

UNILEVER BRASIL

A Unilever Brasil será reconhecida como uma das empresas mais admiradas tanto no Brasil como dentro da corporação Unilever. Em nossa interação com o mercado e a comunidade local, buscaremos a excelência em tudo o que fizermos.

Atingiremos nossas metas de negócios por meio da implementação excepcional, no Brasil, das estratégias e políticas corporativas definidas pela Unilever América Latina

VISÃO – EXEMPLO NATURA

“A Natura será um dos líderes em seu mercado, diferenciando-se pela qualidade das relações que estabelece, por suas crenças e valores expressos de forma radical através de produtos, serviços e comportamento empresarial que promovam a melhor relação da pessoa consigo mesma, com a natureza e com todos que a cercam.”

A busca do melhor ser é a inspiração e fundamento de nossas crenças que em seu conjunto constituem nossa ética.

VISÃO – EXEMPLO NATURA - CONTINUAÇÃO

Norteando nossas ações por essa ética, queremos mobilizar corações e consciências de indivíduos e grupos, em movimento crescente, para o aperfeiçoamento da qualidade da vida na terra. este compromisso é a essência de nossa razão de ser.

Nosso comportamento, manifestação da nossa visão de mundo e expressão de nossas crenças e razão de ser, é representado de forma sintetizada pelos valores da marca.

VISÃO — EXEMPLO — NATURA — CONTINUAÇÃO

...uma visão tem como matéria-prima fundamental o sonho. Ela é a projeção futura de um ideal que, mesmo distante, já se torna verdade concreta em nossos corações.

Foi assim que começamos a natura.

Com um capital que equivalia na época a um carro popular, somente nossos corações alimentados por uma visão poderosa ousavam antecipar que nos tornaríamos a empresa que somos.

Que seríamos capazes de desfrutar da imagem de marca que possuímos...

trecho extraído do plano institucional natura

VISÃO — EXEMPLO - VISÃO BASF 2010

Somos fornecedores globais líderes de PS (Poliestireno).

Temos uma posição forte nos mercados da Europa, Nafta, América Latina e Ásia, sustentado por centros de negócios regionais e por instalações de centros produtivos integrados.

Somos um parceiro de confiança para nossos clientes, oferecendo soluções competitivas e inovativas, produtos de qualidade em conformidade com as exigências do mercado e serviços com um ótimo custo/benefício. Estamos comprometidos com o Desenvolvimento Sustentável.

VISÃO – EXEMPLO (VISÃO BASF 2010 CONTINUAÇÃO)

Nossa performance superior de custos é alcançada através da contínua melhoria da produtividade e eficiência e também da vantagem das produções integradas da BASF, e “know-how” da BASF em pesquisa e desenvolvimento.

Somos líderes em tecnologia em nosso negócio.

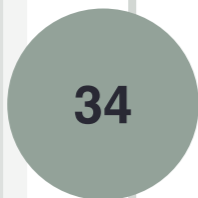
Conquistamos novos mercados através de química inovativa, pesquisa aplicada e tecnologia de processo.

Nossos colaboradores, qualificados e comprometidos, ao redor do mundo agem como “entrepreneurs”. Performance, liderança e trabalho em equipe são reconhecidos. Motivação e auxílio aos outros criam um ambiente onde os colaboradores contribuem para o sucesso da companhia.

Nós geramos um alto retorno sobre os ativos.



VALORES



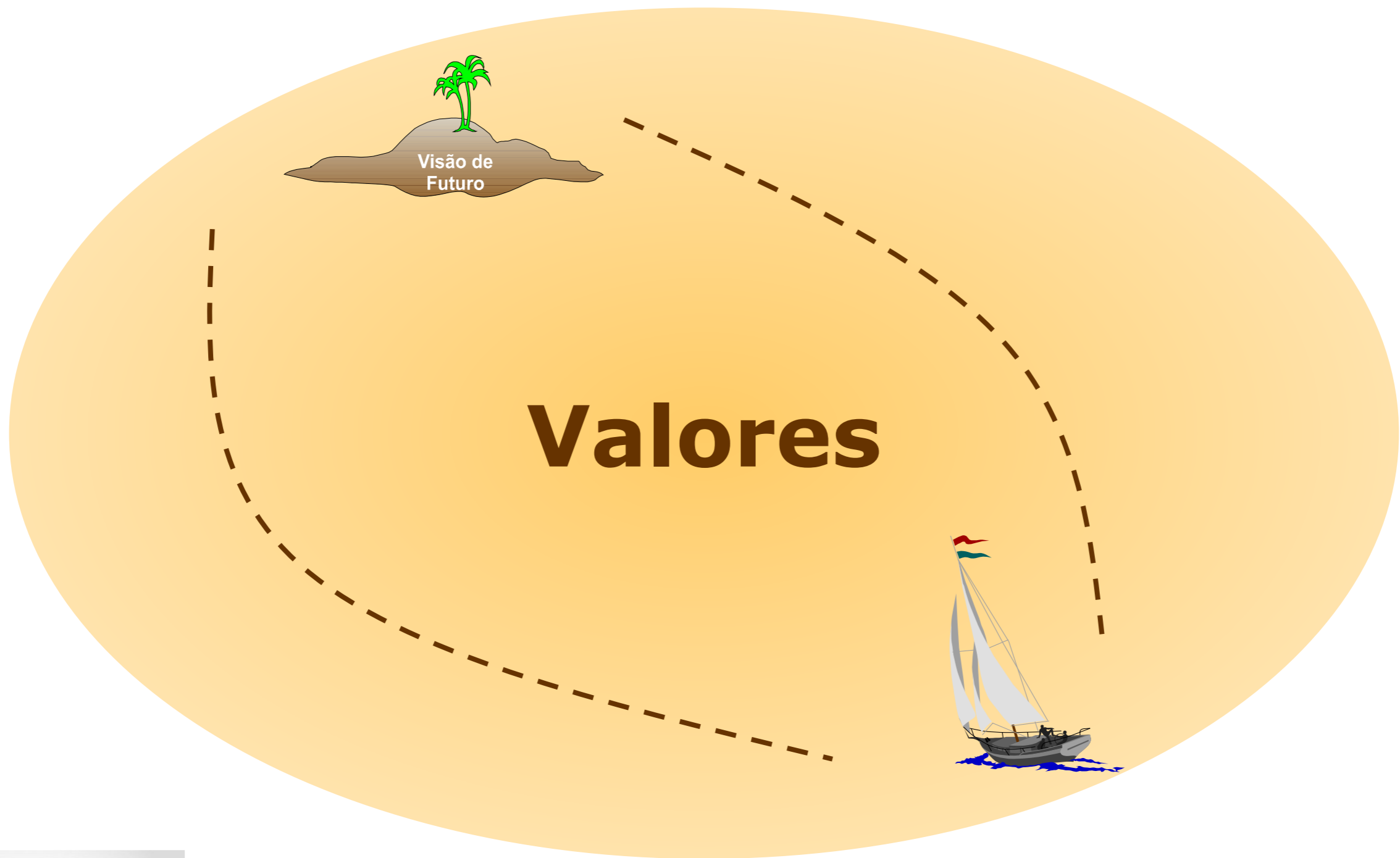
34



VALORES

Os limites éticos para a formulação e implementação das estratégias de acordo com os valores das pessoas envolvidas.

Princípios morais e éticos que refletem a cultura da organização



VALORES

Constituem os princípios que orientam todas as ações de uma empresa.

Em geral, refletem os valores dos fundadores da companhia e podem diferenciar a empresa de seus concorrentes quando esclarecem sua identidade e servem de referência para seus funcionários.

- Cliente: “Atender bem suas necessidades e encantá-lo.”
- Fornecedores: “Comprometê-los com a nossa qualidade contando com reciprocidade.”
- Governo: “Cumprir com as nossas obrigações.”
- Acionistas: “Buscar sua satisfação pelo retorno do investimento.”
- Comunidade: “Participar e integrar a empresa nas comunidades em que atua.”
- Meio Ambiente: “Respeitar e preservar os recursos naturais.”
- Ser Humano: “Respeito às suas culturas, crenças e valores.”
- Lucro: “Medida de competência para o crescimento.”
- Imagem: “Ser uma empresa confiável, inovadora, ágil e sólida.”
- Globalização: “Buscar a nossa inserção.”

VALORES — EXEMPLO

D PASCHOAL: NOSSOS PRINCÍPIOS

-Integridade: Honestidade. Transparência. Ética. Princípios morais e legais. Ética Fiscal.

-Cidadania: Contribuição social. Participação na comunidade. Responsabilidade social. Geração de empregos. Proteção ambiental

-Aprendizagem Contínua: Adaptação às mudanças. Flexibilidade. Pesquisa sistemática. Abertura a sugestões. Benchmarking. Reflexão.

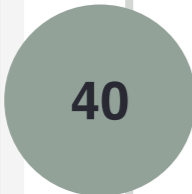
-Qualidade Total: Qualidade de produtos e serviços. Qualidade no atendimento. Qualidade de vida dos colaboradores. Melhoria contínua.

-Parceria com Fornecedores e Colaboradores: Desenvolvimento conjunto. Co-autoria. Compartilhar resultados. Benefícios mútuos.

-Diferenciação: Inovação. Excelência. Arrojo



NEGÓCIO



NEGÓCIO

Contorno da atividade da empresa dado por:

- Grupos de clientes
- Funções de uso
- Tecnologias



NEGÓCIO

GRUPOS DE CLIENTES

Constituem os segmentos nos quais os mercados se dividem, segundo critérios geográficos, demográficos, etc.



NEGÓCIO

FUNÇÕES DE USO

Consistem nos benefícios percebidos pelos clientes. Usar idéias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios; em vez de objetos.

Ex: Conforto para os pés, não sapatos...

NEGÓCIO

TECNOLOGIAS

São os modos diferentes por meio dos quais se satisfaz uma função de uso.

Ex:

Função de Uso – Transporte (por mar, ar e terra)

Tecnologia - carro, ônibus, trem e moto.

NEGÓCIO - EXEMPLO

Mercúrio :

"Transporte nacional e internacional de encomendas e cargas expressas, gestão do transporte multimodal e logística."



NEGÓCIO - EXEMPLO

TOLEDO: O que fazemos

A Toledo do Brasil tem como objetivo principal a criação de valor para seus clientes, por meio da redução de custos e aumento da eficiência de seus processos operacionais.

A criação de valor para os clientes ocorre com a utilização das Soluções Toledo, as quais são compostas de produtos e serviços com padrões internacionais de qualidade e alta tecnologia no projeto, fabricação e na prestação de serviços.

NEGÓCIO - EXEMPLO

TOLEDO: O que fazemos - continuação

A Toledo do Brasil está comprometida com o sucesso de cada um de seus clientes, pois acredita que o crescimento deles será também o seu e o de seus funcionários.

A Toledo do Brasil visa construir relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, tendo como base a ética profissional e o empenho de seus funcionários, no atendimento às reais necessidades de seus clientes.

ANÁLISE AMBIENTAL

48

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES

Variáveis internas que propiciam condições favoráveis para a empresa, em relação ao ambiente.

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE INTERNO

PONTOS FRACOS

Variáveis internas que propiciam condições desfavoráveis para a empresa, em relação ao ambiente.

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE INTERNO

Diagnóstico das Áreas

- Administração Geral
- Contábil-Financeira
- Recursos Humanos
- Marketing e Vendas
- Produção
- Tecnologia da Informação
- Compras e Estoques
- Logística
- Gestão do Conhecimento

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE EXTERNO

TENDÊNCIAS

Indicativos de comportamento futuro de variáveis ambientais, através de análise especulativa sobre dados, fatos e situações.

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

Forças ambientais que podem favorecer a ação estratégica da empresa, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE EXTERNO

AMEAÇAS

Forças ambientais que criam obstáculos à atuação da empresa, podendo, ou não, ser evitadas se conhecidas em tempo hábil.

ANÁLISE AMBIENTAL AMBIENTE EXTERNO

Diagnóstico dos Ambientes

- Político
- Geo-Econômico
- Tecnológico
- Sócio-cultural
- Ecológico

SEGMENTAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE MERCADOS, PRODUTOS, SERVIÇOS OU NEGÓCIOS

Para que a empresa se comporte estrategicamente necessita conhecer, com profundidade, cada mercado ou segmento de mercado em que atue ou pretenda atuar, bem como os negócios e os produtos ou serviços com os quais atenderá aqueles mercados ou segmentos.

ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

Sindicatos Poder
de Pressão

Concorrentes
Novos, atuais e
melhores práticas

Comunidade
Poder Influência

Poder dos
Fornecedores

Empresas em
competição no
mesmo mercado

Poder dos Clientes

Distribuidores

Desenvolvimento
de Produtos
Substitutivos

Poder do Governo

IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES CRÍTICAS

São aspectos que obstruem ou podem vir a obstruir a consecução da estratégia definida e para as quais necessita-se encontrar soluções tempestivas.

IDENTIFICAÇÃO DE CAPACITAÇÕES-CHAVE

São as competências, habilidades, conhecimentos e recursos que necessitam ser reforçados ou agregados à Organização para viabilizar a estratégia formulada.

DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS E DIRETRIZES PARA AS MACROFUNÇÕES

- Marketing
- Recursos Humanos
- Finanças
- Tecnologia

IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES DE CRESCIMENTO E RETORNO

Traduzem-se em indicadores econômico-financeiros ou não econômicos, utilizados na avaliação do crescimento relativo dos negócios da Organização nos mercados a que atende e na mensuração dos retornos de investimentos naqueles negócios.

BALANÇO SITUACIONAL

Definição de Objetivos e Metas feita com base nas análises precedentes e levando em consideração:

- Missão, Negócio, Visão e Valores
- Pontos Fortes e Fracos
- Ameaças e Oportunidades
- Tendências e Cenários
- Conhecimento do Mercado e Segmentos
- Priorização de Negócios, Produtos, e Serviços
- Análise do Ambiente Competitivo
- Questões Críticas
- Capacitações-Chave
- Políticas e Diretrizes das Macrofunções RH, Marketing, Finanças e Tecnologia
- Indicadores de Crescimento e Retorno

PLANOS DE AÇÃO

Aglutinam ações a partir da semelhança de sua natureza e convergência em relação às metas identificadas. Devem ser caracterizados por:

- Procedência
- Objetivo
- Retorno esperado
- Investimentos
- Cronograma Físico-financeiro
- Coordenação
- Equipe de Participantes
- Áreas intervenientes
- Quadro de acompanhamento

AValiaÇÃO

Avalia-se, através dos pontos de controle, a consecução das metas previstas.

Deve-se observar que a grande velocidade das mudanças exige contínua retro-alimentação de todo processo de planejamento.

ETAPAS

- Decisão e participação da Alta Administração
- Sensibilização
- Grupo de Formulação – Multiplicadores
- Capacitação
- Participação/Envolvimento/Comprometimento
- Ampla comunicação
- Acompanhamento