



PERSPECTIVA
Consultores Associados Ltda.

Plano Estratégico

Missão, Visão e Valores



CP: 6502 CEP: 88036-970 Florianópolis - SC
E-mail: perspectiva@perspect.com.br
Tel.: (48) 3234-8609 ou (48) 3335-6433
<http://www.perspect.com.br>

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta os elementos básicos para subsidiar a definição da Missão, da Visão e dos Valores da Empresa.

Ele apresenta alguns aspectos conceituais referentes a estes direcionadores estratégicos, bem como alguns exemplos reais destes direcionadores em empresas nacionais e estrangeiras.

1. Direcionadores Estratégicos



Os Direcionadores Estratégicos correspondem à declaração da Missão, Visão e Valores da empresa e sua definição constitui o primeiro passo do processo de planejamento estratégico. Todas as outras etapas do processo serão influenciadas e orientadas por estes três Direcionadores Estratégicos. Daí sua importância.

Este documento apresenta alguns aspectos conceituais de cada um destes Direcionadores, bem como exemplos reais referentes a empresas bastante conhecidas.

Finalmente é apresentada uma sugestão para avaliar a qualidade dos Direcionadores Estratégicos, após definidos.

2. Missão

2.1. Conceito

Se sua empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. No fundo, deve servir como um mantra, uma crença que orienta a existência da organização

A missão é a razão de ser de uma empresa, o propósito pelo qual trabalham e se esforçam os seus sócios e colaboradores. A missão deve ser a carteira de identidade da empresa, deve explicitar seu negócio, ser concisa e objetiva. A missão deve responder a pergunta mais básica que uma organização pode se propor: para que existimos? Embora se trate de uma questão distante do dia a dia, é ela que dá sentido as ações diárias

Empreendedores de primeira viagem e até grandes empresas cometem falhas graves na definição de missão, visão e valores de seus negócios. O mais grave é definir algo que é genérico e óbvio como "nossa missão é produzir produtos com qualidade que satisfaçam nossos clientes". Há muitas variações desse tipo de missão. Os erros mais graves estão associados à questão da qualidade (algo óbvio) e satisfazer a necessidade dos clientes (também óbvio). Há formas mais inspiradoras e desafiadoras de definir como a empresa levará o benefício de seus produtos e serviços a um número que a empresa considere adequado para o período de planejamento.

Outro erro comum é criar declarações tão genéricas que serviriam até para uma funerária. Muitos também gostam de complicar com o uso de termos sofisticados, que reunidos não significam nada para quem lê. Outros colocam tantos tópicos que não cabem em uma página.

Veja alguns exemplos hipotéticos de Missão:

Empresa de transportes: Fornecer serviços de transporte com pontualidade e zelando pela manutenção da integridade da carga transportada.

Clínica médica: Prevenir, reabilitar, promover a saúde e prolongar a vida com qualidade técnica, dedicação e carinho.

Banco: Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

Indústria de aço: Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.

2.2. Exemplos Reais de Missão



Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.



Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.



Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.



Duratex

Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.



Vender por menos para as pessoas viverem melhor.



Permitir às pessoas e empresas, em todo o mundo, a concretização do seu potencial



Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.



REFRESCAR O MUNDO	Em corpo, mente e espírito.
INSPIRAR MOMENTOS DE OTIMISMO	Por meio de nossas marcas e ações.
CRIAR VALOR E FAZER A DIFERENÇA	Onde estivermos e em tudo o que fizermos.



Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

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

Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.



Criar os melhores computadores pessoais do planeta. – Mudar o mundo para melhor.
– Unir tecnologia e criatividade.



Organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis



Desenvolver produtos que tornem a interação homem e máquina natural, dando liberdade para criar.

3. Visão

3.1. Conceito

Ter uma visão de futuro é simplesmente querer chegar a algum lugar. Todo empresário de alguma forma tem uma visão de futuro para sua empresa, o problema é que normalmente não param para pensar e escrever onde realmente gostariam de chegar e analisar se aonde estão agora é onde sonharam estar no passado.

A visão de uma organização procura responder onde a organização quer chegar e o que deseja ser no futuro. Sua visão deverá ser e conter o sonho do empresário, embora alguns deles prefiram construí-la com a participação dos colaboradores, buscando expressar um sonho também desejável por eles. Esse sonho deverá ser inspirador, realizável, objetivo, ter uma dimensão perceptível e com um prazo para acontecer.

Veja alguns exemplos hipotéticos de Visão:

Empresa de transportes: Ser a transportadora mais ágil em distribuição de cargas do sul do país até 2016.

Fábrica de software: ser uma das 10 maiores empresas de software do estado em número de clientes e faturamento, até 2015.

Banco: Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores até 2015.

É importante destacar nestes exemplos, que todos possuem um ou mais objetivos, um prazo definido e um indicador para medir este objetivo. Desta forma, a empresa pode e deve medir anualmente se seus objetivos foram ou estão próximos a ser alcançados através de indicadores concretos.

3.2. Exemplos Reais



Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.



Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.



Ser global e referência nos negócios em que atua.



Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.



Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.



Disponibilizar às pessoas software de excelente qualidade – a qualquer momento, em qualquer local e em qualquer dispositivo.



Ser o parceiro que ajuda você a crescer através de soluções criativas em alimentos e bebidas, respaldadas por marcas reconhecidas, que permitam inovar e satisfazer seus clientes.



Atuar como base para nosso “Roteiro de Atividades” e orientar todos os aspectos de nosso negócio, descrevendo o que devemos conquistar para continuarmos com um crescimento sustentável e de qualidade.

PESSOAS	Ser um ótimo local para trabalhar, onde as pessoas se inspirem para ser o melhor que puderem.
PORTFÓLIO	Oferecer ao mundo um portfólio de marcas de bebida com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e aos desejos das pessoas.

PARCEIROS	Nutrir uma rede vencedora de clientes e de fornecedores. Juntos, criamos valor mútuo e duradouro.
PLANETA	Ser um cidadão responsável que faça a diferença, ajudando a criar e a apoiar comunidades sustentáveis.
LUCRO	Maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades como um todo.
PRODUTIVIDADE	Ser uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa.



A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.



Ser uma empresa brasileira com atuação global, posicionada entre as três maiores empresas de mineração diversificada do mundo e, até 2010, atingir a excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios



Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, por meio de um portfólio de produtos de qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas.

4. Valores

4.1. Conceito

Os valores são os princípios que regem as ações e decisões de uma empresa.

Caso a empresa desejar, a definição dos valores pode ser feita em conjunto com os colaboradores. Por padrão, devem ser definidos entre 5 e 6 valores e após definidos, devem ser seguidos e cobrados como mandamentos. É importante que todos sigam à risca os valores da empresa tornando-os sua própria identidade, fazendo com que a organização seja reconhecida pela observância de seus valores em suas ações e decisões.

Para serem seguidos, os valores precisam atender os seguintes critérios:

- ◆ Serem claros e objetivos, permitindo a compreensão de todos
- ◆ Serem públicos para toda a organização, clientes e sociedade
- ◆ Serem obrigatórios, todos os sócios e colaboradores devem seguir à risca

Veja alguns exemplos de valores frequentemente citados:

- ◆ Satisfação do cliente

- ◆ Ele é a razão da existência de qualquer negócio.
- ◆ Valorização e respeito às pessoas
- ◆ São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.
- ◆ Atuar como parte integrante da empresa
- ◆ Juntos nossa marca fica muito mais forte.
- ◆ Responsabilidade social
- ◆ Respeito ao Meio Ambiente

4.2. Exemplos Reais



- ◆ Satisfação do cliente
- ◆ Ele é a razão da existência de qualquer negócio.
- ◆ Valorização e respeito às pessoas
- ◆ São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.
- ◆ Atuar como parte integrante do Grupo Fiat
- ◆ Juntos nossa marca fica muito mais forte.
- ◆ Responsabilidade social
- ◆ É a única forma de crescer em uma sociedade mais justa.
- ◆ Respeito ao Meio Ambiente



- ◆ Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética;
- ◆ Nossa comunicação deve ser clara e precisa;
- ◆ Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado;
- ◆ Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.



- ◆ Ter a preferência do CLIENTE
- ◆ SEGURANÇA das pessoas acima de tudo
- ◆ PESSOAS respeitadas, comprometidas e realizadas
- ◆ EXCELÊNCIA com SIMPLICIDADE
- ◆ Foco em RESULTADOS
- ◆ INTEGRIDADE com todos os públicos
- ◆ SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental



Duratex

- ◆ Integridade
- ◆ Comprometimento
- ◆ Valorização humana
- ◆ Superação dos resultados
- ◆ Melhoria contínua
- ◆ Inovação
- ◆ Sustentabilidade

Walmart

- ◆ Respeito ao indivíduo, seja funcionário, cliente, fornecedor ou membro da comunidade em geral, independentemente de etnia, gênero ou opção sexual.
- ◆ Atendimento ao cliente, superando as expectativas de nossos consumidores.
- ◆ Busca pela excelência, inovando sempre na seleção e promoção de produtos e serviços.

Microsoft

- ◆ Integridade,
- ◆ Honestidade
- ◆ Crescimento pessoal contínuo
- ◆ Abertura e o respeito mútuo.
- ◆ Somos comprometidos com nossos clientes e parceiros e temos paixão por tecnologia.
- ◆ Temos disposição de sobra para assumir desafios e levá-los até o fim.
- ◆ Estamos completamente comprometidos com nossos clientes, acionistas, parceiros e funcionários.
- ◆ Honramos nossos compromissos, entregamos resultados e buscamos a mais alta qualidade em tudo o que fazemos.



- ◆ Pessoas em primeiro lugar.
- ◆ Qualidade de nossos produtos e serviços.
- ◆ Segurança é inegociável.
- ◆ Respeito para todos, dentro e fora da empresa.
- ◆ Responsabilidade em toda decisão.
- ◆ Paixão pelo que fazemos.



INOVAÇÃO. Buscar, imaginar, criar, divertir: esse é o caminho para a inovação. Desejamos buscar o inesperado, estimular um ambiente onde vale a pena correr os riscos de inovar e de compartilhar ideias.

LIDERANÇA. Como líderes, precisamos ter a coragem de construir um futuro melhor, meta que será alcançada fazendo a diferença como empresa global, com decisões e inspiração certas e influenciando aqueles com quem nos relacionamos.

RESPONSABILIDADE. Devemos ter vocação para agir e honrar nossos compromissos.

INTEGRIDADE. Ser íntegro significa ser verdadeiro: dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

PAIXÃO. Comprometidos de corpo e alma, devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

COLABORAÇÃO. Acreditamos na força da participação e, por isso, promovemos o talento coletivo. Valorizamos a diversidade, estamos conectados globalmente e dividimos os méritos pelos sucessos.

DIVERSIDADE. Queremos ter uma força de trabalho tão diversa quanto os mercados que atendemos, e criamos oportunidades para alcançar esse objetivo.

QUALIDADE. Consideramos que não há limites para atingir a excelência nas nossas atividades. Devemos deixar tudo sempre melhor do que estava e estabelecer os mais altos padrões para os nossos produtos, nosso pessoal e nosso desempenho.



- ◆ A vida é um encadeamento de relações.
- ◆ Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

- ◆ Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.
- ◆ A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.
- ◆ O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.
- ◆ Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.
- ◆ A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.
- ◆ A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável

Caso deseje conhecer mais exemplos de Missão, Visão e Valores, acesse o link abaixo

<https://missaovisaovalores.wordpress.com/>

4. Responsabilidade pela Definição dos Direcionadores Estratégicos

Normalmente, a responsabilidade pela definição da Missão, da Visão e dos Valores da empresa é de seus fundadores ou proprietários, cabendo a eles também a iniciativa de comunicar, divulgar e fazer cumprir estes direcionadores estratégicos, de forma que diretores, gerentes e empregados pautem sua atuação com base neles.

No entanto, é frequente a participação de outros agentes na definição dos direcionadores estratégicos, tais como Diretores e Gerentes, principalmente em empresas públicas cujo acionista maioritário (o governo) não costuma participar diretamente da gestão da empresa.

5. Avaliação dos Direcionadores Estratégicos

Após concluir a construção dos Direcionadores Estratégicos, é recomendável avaliar sua qualidade, principalmente quando eles foram construídos através da participação de um número significativo de pessoas.

Esta avaliação é bastante simples e procura, basicamente, examinar se os Direcionadores Estratégicos estabelecidos para a empresa atendem a alguns requisitos desejáveis.

Idealmente, esta avaliação deve ser feita, inicialmente, por cada participante do processo e, posteriormente, consolidada, de forma a representar a opinião do grupo de participantes como um todo.

A figura seguinte apresenta um exemplo de formulário a ser utilizado para efetuar a avaliação individual da qualidade dos Direcionadores Estratégicos.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR

NOME:

ALTERNATIVAS DE RESPOSTA				
①	②	③	④	⑤
Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Não Tenho Opinião Formada	Concordo em Grande Parte	Concordo Totalmente

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA MISSÃO		
Nº	QUESTÃO AVALIADA	NOTA
01	A Missão definida é clara e redigida de forma que todos possam entendê-la?	
02	Você acredita que a Missão definida terá vida longa?	
03	A Missão definida para a empresa é inspiradora motivadora?	
04	A Missão definida permite diferenciá-la de empresas de outros setores?	
05	A Missão definida deixa claro o benefício da sua atuação para seus clientes?	
06	A Missão definida permite identificar quem são os principais clientes?	
07	A Missão permite identificar a abrangência geográfica da empresa?	

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA VISÃO		
Nº	QUESTÃO AVALIADA	NOTA
08	A Visão especifica um horizonte de tempo para ser alcançada?	
09	Você entende ser viável alcançar a Visão no horizonte de tempo definido para ela?	

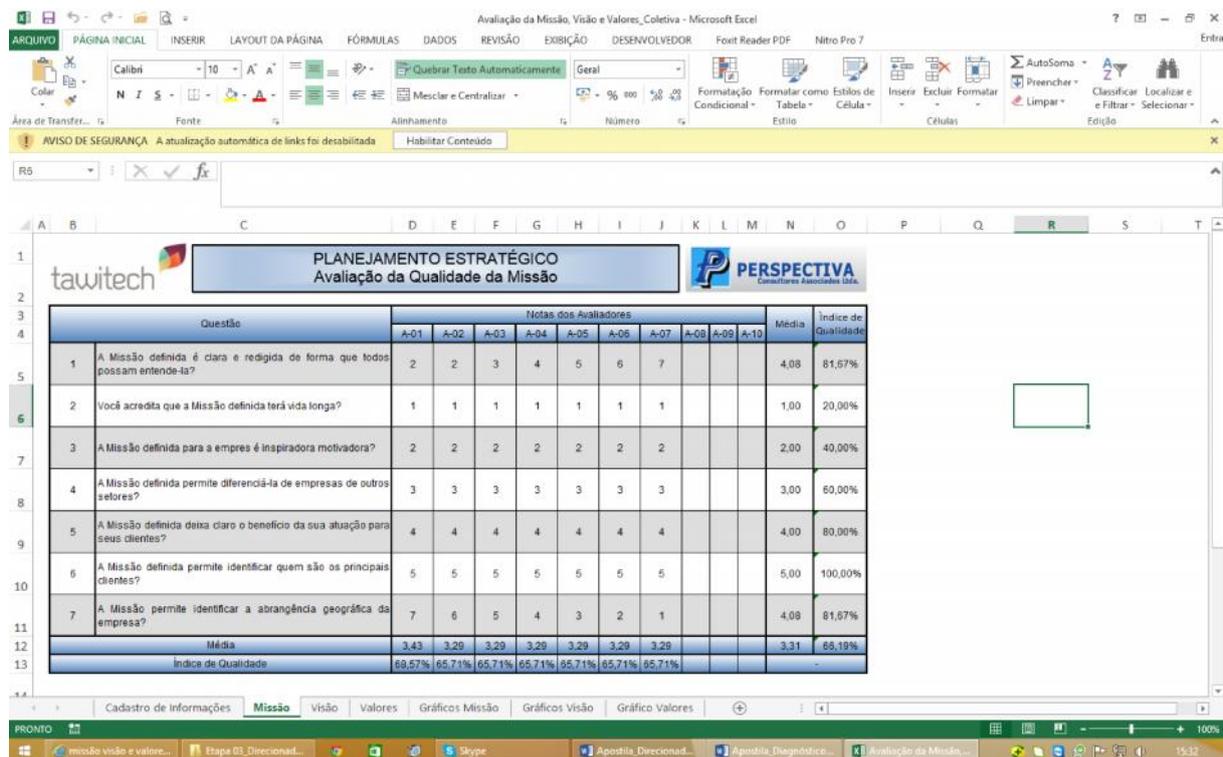
Uma vez concluídas as avaliações individuais, é preciso consolidá-las, de forma a obter os resultados que representam a opinião do grupo de participantes como um todo.

Para isto deve ser feito, inicialmente, o cálculo da média das pontuações obtidas para cada item nas avaliações individuais. Feito isto, será possível calcular a pontuação média de cada Diretor Estratégico, bem como o respectivo Índice de Qualidade.

Ao fazer a consolidação da avaliação, a empresa pode, se assim o desejar, estabelecer pesos diferenciados, de acordo com o nível hierárquico dos participantes, conforme ilustra a tabela seguinte.

PESOS RELATIVOS CONFORME NÍVEL HIERÁRQUICO	
NÍVEL HIERÁRQUICO	PESO RELATIVO
Conselheiro	5
Diretor	4
Gerente	3
Supervisor	2
Empregado	1

A figura seguinte apresenta um modelo de planilha que pode ser utilizada para efetuar a consolidação da avaliação dos Diretores Estratégicos.

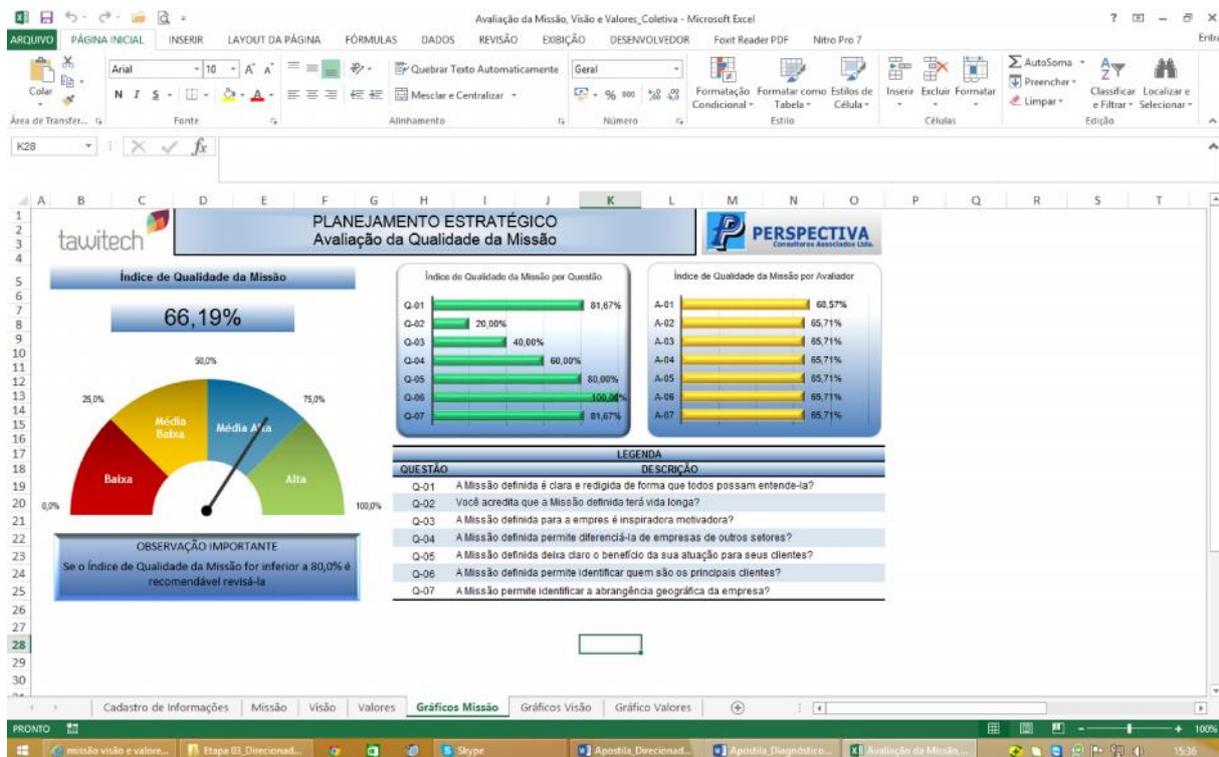


Questão	Notas dos Avaliadores										Média	Índice de Qualidade
	A-01	A-02	A-03	A-04	A-05	A-06	A-07	A-08	A-09	A-10		
1 A Missão definida é clara e redigida de forma que todos possam entendê-la?	2	2	3	4	5	6	7				4,08	81,67%
2 Você acredita que a Missão definida terá vida longa?	1	1	1	1	1	1	1				1,00	20,00%
3 A Missão definida para a empresa é inspiradora motivadora?	2	2	2	2	2	2	2				2,00	40,00%
4 A Missão definida permite diferenciá-la de empresas de outros setores?	3	3	3	3	3	3	3				3,00	60,00%
5 A Missão definida deixa claro o benefício da sua atuação para seus clientes?	4	4	4	4	4	4	4				4,00	80,00%
6 A Missão definida permite identificar quem são os principais clientes?	5	5	5	5	5	5	5				5,00	100,00%
7 A Missão permite identificar a abrangência geográfica da empresa?	7	6	5	4	3	2	1				4,08	81,67%
Média	3,43	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29				3,31	66,19%
Índice de Qualidade	69,57%	65,71%	65,71%	65,71%	65,71%	65,71%	65,71%					

A nomenclatura A-01, A-02, etc., na parte superior dessa planilha identifica cada um dos participantes do processo de avaliação da qualidade dos Diretores Estratégicos.

Finalmente, é recomendável construir alguns elementos adicionais para subsidiar a análise dos resultados da avaliação da qualidade dos Diretores Estratégicos.

A imagem seguinte apresenta um exemplo dos subsídios que podem auxiliar na avaliação da qualidade dos Diretores Estratégicos.



Nos casos em que o Índice de Qualidade for considerado baixo (< 80%, por exemplo) é recomendável revisar e, se necessário, alterar a declaração do Direcionador, repetindo o processo de avaliação até que todos eles apresentem um Índice de Qualidade superior ao limite mínimo estabelecido.