



Organização e Normas

Profa. Natália Winckler



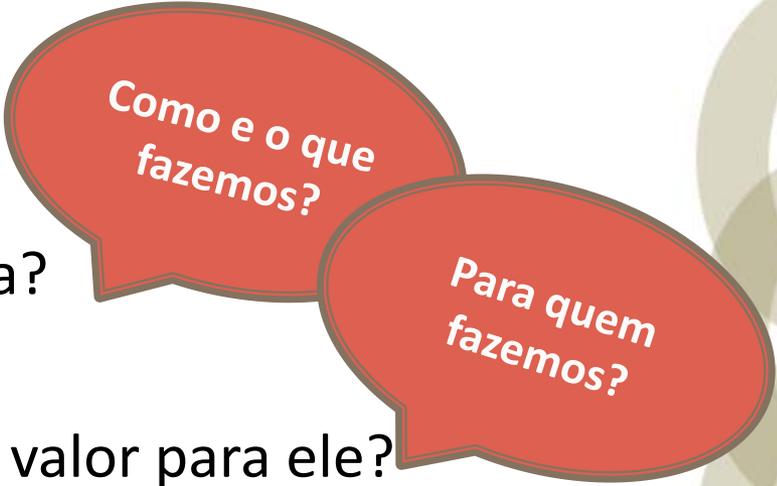


Missão, Visão, Valores, Objetivos e Estratégia

Profa. Natália Winckler

Missão

- É a razão de ser do negócio;
- Define o produto/serviço, mercado, tecnologia, valores e prioridades do negócio;
- Responde às perguntas:
 - Qual é o negócio da empresa?
 - Qual é o cliente e o que tem valor para ele?



Como e o que
fazemos?

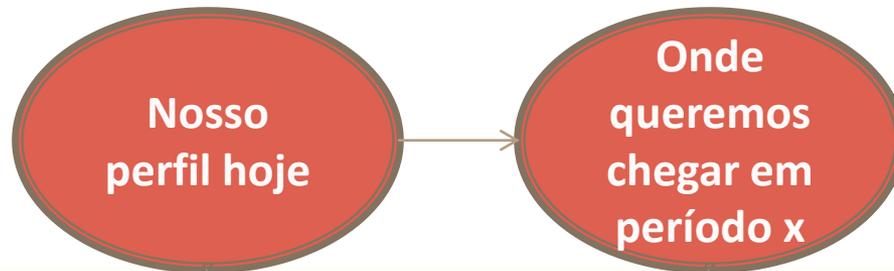
Para quem
fazemos?

Exemplo de missão

“A empresa Alpha Ltda. deseja oferecer a Campinas a melhor qualidade em materiais de construção”.

Visão

- Imagem que o empreendedor tem para o seu negócio em um horizonte de tempo;
- É o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados.
- Importante para nortear os parceiros e colaboradores!



Exemplo de visão

“A Alpha Ltda. pretende, em três anos, tornar-se a melhor empresa de materiais de construção em Campinas”.

Quadro 8.3 Diferenças entre missão e visão

Missão	Visão
<ul style="list-style-type: none">• Inclui o negócio da empresa• É o ponto de partida• É o documento de identidade da empresa• Identifica "quem somos"• Dá o rumo à empresa• É orientadora• Tem o foco do presente para o futuro• Tem vocação para a eternidade	<ul style="list-style-type: none">• É o sonho no negócio• É o lugar para onde vamos• É o passaporte para o futuro• Projeta "quem desejamos ser"• Fornece energia para a empresa• É inspiradora• Tem o foco no futuro• É mutável, conforme os desafios

Objetivos

- Devem ser abrangentes (para estimularem a criatividade) e restritos (para direcionarem o negócio);
- Toda empresa tem uma variedade de objetivos!
 - financeiros, comerciais, administrativos, tecnológicos, sociais, comunitários etc.
- Um objetivo pode auxiliar ou atrapalhar o alcance de outro!
 - Por exemplo, objetivos de propaganda e venda se ajudam mutuamente, porém, reduzir custos de produção e aumentar benefícios de pessoal são incompatíveis.

Objetivos

- As empresas podem classificar seus objetivos de diversas maneiras, depende do método adotado!
- Por exemplo, Chiavenato sugere o uso de:
 - Objetivos globais ou estratégicos;
 - Objetivos táticos ou departamentais;
 - Objetivos operacionais.

Exemplo de objetivos

- oferecer produtos de alta qualidade;
- ser reconhecida como uma empresa ética e socialmente responsável;
- oferecer aos investidores um retorno justo e compensador do investimento;
- proporcionar aos empreendedores a independência pessoal e financeira, bem como a satisfação por um trabalho bem-feito.

Metas

- É formada por três elementos:
 - Objetivo;
 - Tempo;
 - Valor.

Ex: Aumentar as vendas de calçados femininos em 15% até dezembro 2014.

Modelo SMART

- S.M.A.R.T é uma técnica utilizada para se estabelecer metas seguindo apenas 5 passos:

S	Específica
M	Mensurável
A	Atingível
R	Realista
T	Tangível

Valores

- Auxiliam gerentes e funcionários a tomar decisões de acordo com os princípios da organização;
- Especificam como a empresa pretende gerir os negócios e consolidar relações com fornecedores, clientes e outras pessoas envolvidas;

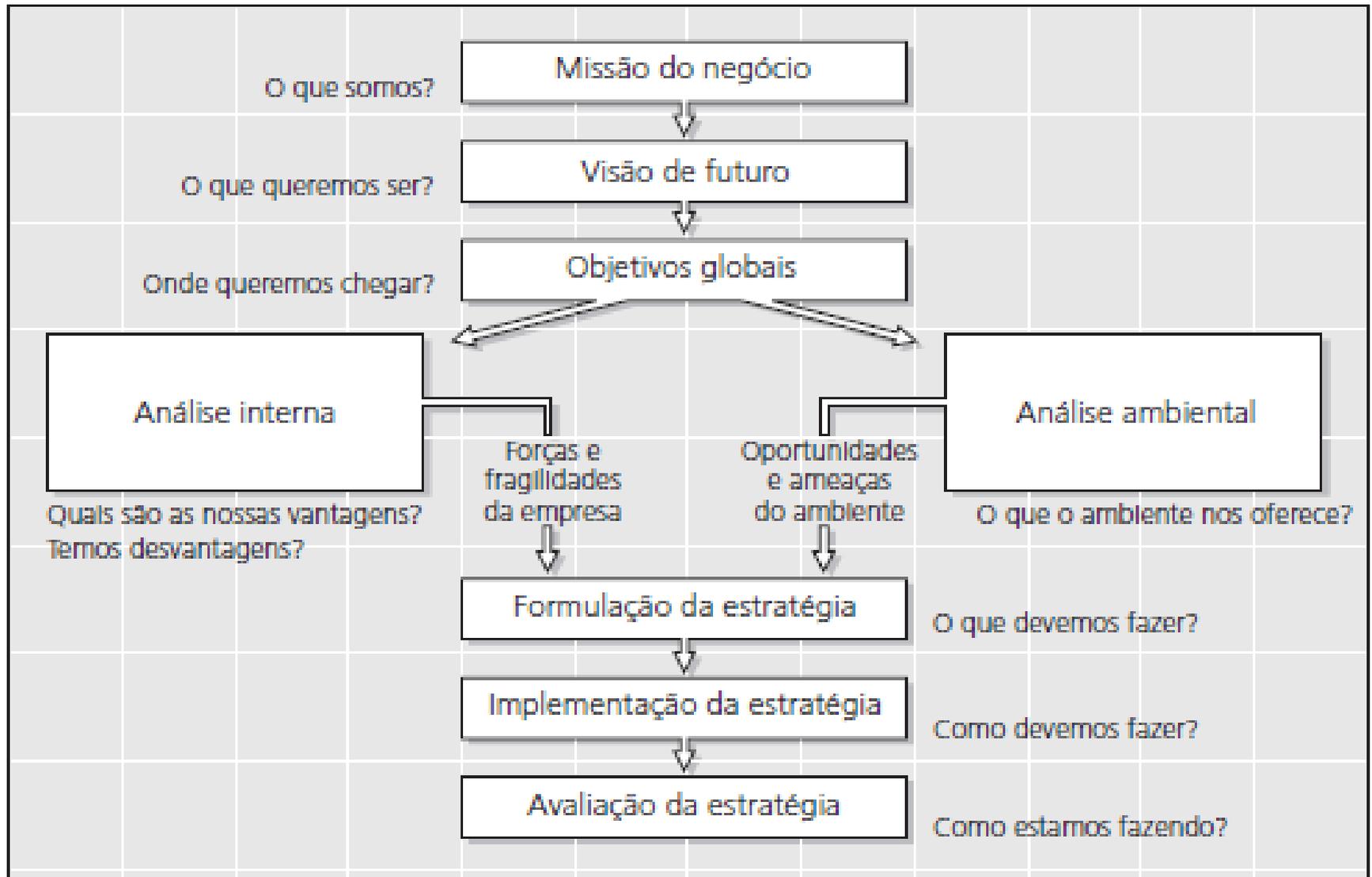
Exemplos de valores

- Qualidade;
- Transparência;
- Confiabilidade;
- Preço;
- Presteza;
- Justiça;
- ...

Estratégia

- É o meio para transformar os objetivos em realidade;
- Envolve a análise dos **fatores internos** (sobre os quais a empresa tem algum ou total controle) e **externos** (que a empresa não possui controle algum);
- São vários tipos de análise e de estratégia!
 - Alguns exemplos de análise: Porter, BCG, SWOT, BSC...
 - Estratégia: competitiva, cooperativa, custo, diferenciação, enfoque...
- A definição da estratégia geralmente dará origem a planos de ação e mecanismos de avaliação de resultados.

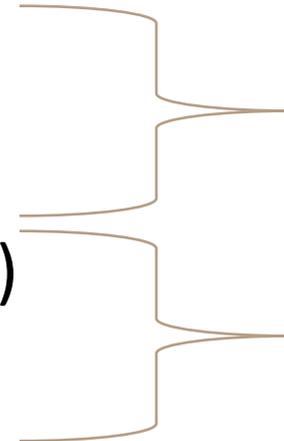
A gestão estratégica



Análise SWOT

- É o tipo de análise mais comum!

- **S**trenghness (forças)
- **W**eakness (fraquezas)
- **O**pportunities (oportunidades)
- **T**hreats (ameaças)



EMPRESARIAIS

AMBIENTAIS

Forças empresariais

- Excelente organização interna da empresa
- Atendimento impecável ao cliente
- Alta qualidade do produto/serviço
- Custos operacionais baixos
- Conhecimento do mercado
- Conhecimento e experiência do empreendedor
- Criatividade e inovação da empresa
- Capacidade financeira da empresa
- Talentos e competências dos funcionários
- Capacidade para oferecer crédito aos clientes
- Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados

Fraquezas empresariais

- Pessoal com pouco treinamento e qualificação
- Gerenciamento precário
- Endividamento exagerado da empresa
- Imagem precária no mercado
- Falta de fornecedores adequados
- Infidelidade dos clientes
- Pouco conhecimento do mercado
- Falta de experiência do empreendedor
- Dificuldade de competir com os concorrentes
- Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados
- Capital insuficiente

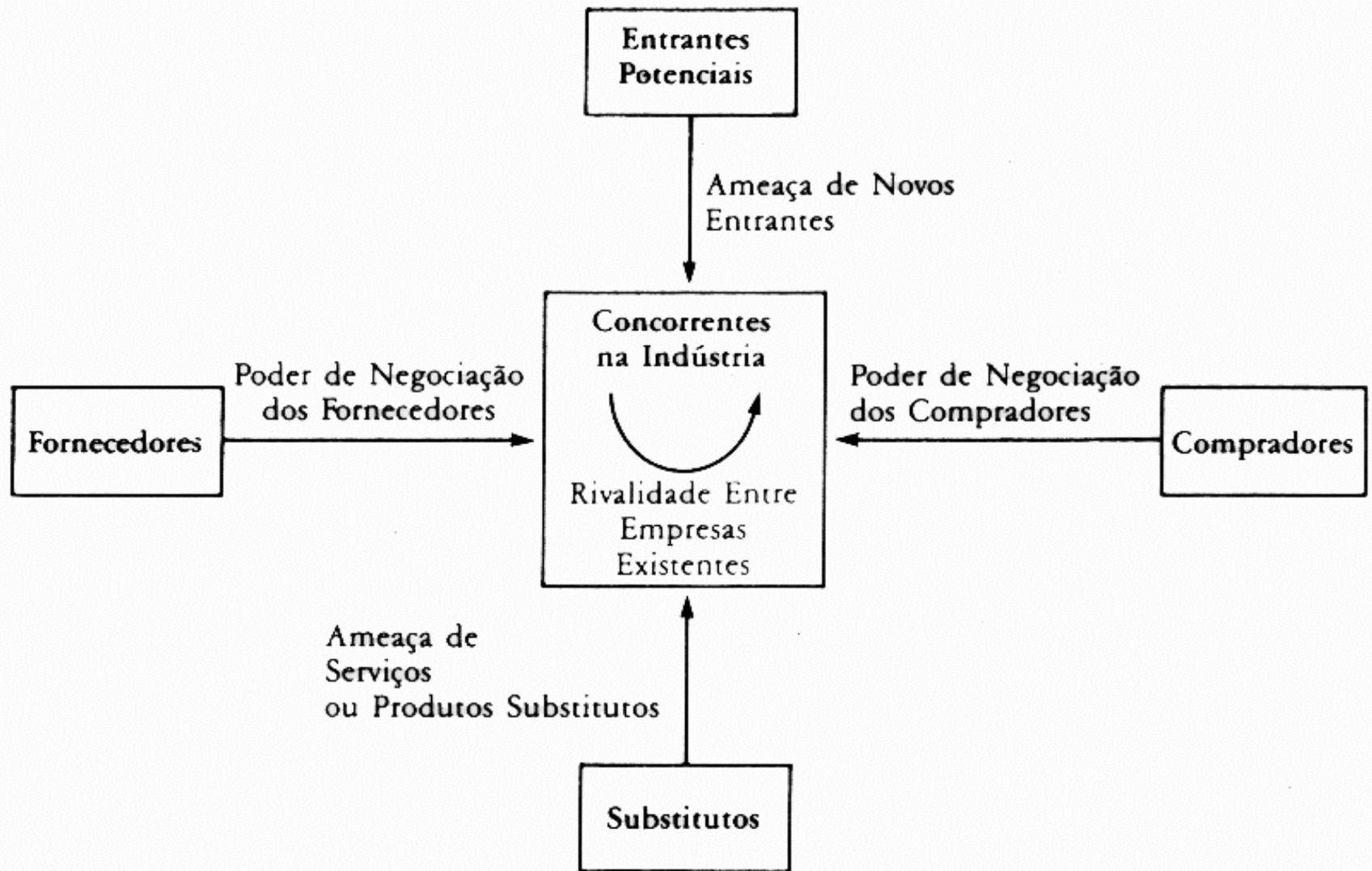
Oportunidades ambientais

- Economia nacional e global em crescimento
- Ambiente político e econômico satisfatório
- Aumento da renda *per capita* da população
- Desenvolvimento econômico e social
- Nova tecnologia revolucionária a ser usada
- Aumento das oportunidades de exportação
- Facilidades governamentais para novos negócios
- Redução dos impostos
- Oferta de créditos e financiamentos oficiais
- Incentivo do governo à pequena e média empresa
- Aumento do poder aquisitivo da população
- Necessidade de produtos/serviços

Ameaças ambientais

- Aumento da inflação e do desemprego
- Dificuldade de obter crédito e financiamento
- Juros elevados e câmbio instável
- Entrada de novos concorrentes
- Mercado consumidor em baixa
- Maior importação de produtos estrangeiros
- Aumento de impostos sobre as empresas
- Aumento de impostos sobre pessoas físicas
- Perda do poder aquisitivo dos clientes
- Substituição de produtos/serviços por outros
- Saturação do mercado
- Economia nacional e global em queda

Modelo das 5 Forças de Porter



- **Concorrentes**
 - empresas que tentam atrair consumidores;
- **Novos entrantes**
 - empresas que entram no mercado tem algumas vantagens que podem ser também suas fragilidades;
- **Produtos e serviços substitutos**
 - novas tecnologias estão o tempo todo criando produtos substitutos;
- **Clientes**
 - tem a possibilidade de migrar para a concorrência. A internet dá maior poder de barganha para os clientes;
- **Fornecedores**
 - quanto mais fornecedores tiver, maior o poder da empresa para barganhar preços.

Exemplos de ações estratégicas

- contratar funcionários talentosos e fornecer treinamento e desenvolvimento;
- valorizar e compensar os funcionários de acordo com a capacidade e a contribuição que demonstrarem;
- desenvolver e manter uma empresa que conquiste a confiança do mercado;
- definir os preços dos produtos em um nível justo e competitivo;
- alcançar um nível de crescimento e lucratividade que conquiste a posição de liderança entre as empresas do setor.

Exemplos de estratégia

- Porter sugere 3 estratégias genéricas:
 - Foco em custo;
 - Reduzir ao máximo o custo operacional para atuar com preços baixos;
 - Foco em diferenciação;
 - Agregar valor ao produto através da diferenciação;
 - Enfoque (em nicho – custo/diferenciação);
 - Atuar em um nicho de mercado específico e atendê-lo melhor do que os concorrentes.

Exercício 1

Em grupos de 3 ou 4 pessoas:

1 –Criar uma meta (tema livre) contendo objetivo gerencial, valor e prazo observando o modelo S.M.A.R.T.

2 –Criar Missão, Visão e Valores para:

- a) Um time de futebol
- b) Um hospital
- c) Um organização religiosa
- d) Um parque de diversão
- e) Um ONG para defesa dos animais
- f) Um bar
- g) Uma funerária
- h) Para o Brasil (visão p/ próx. 10 anos)

Exercício 2: A escolha de um astronauta

Este teste foi adaptado de um teste utilizado pela NASA para avaliar a capacidade de superação de seus potenciais candidatos a astronautas em situações difíceis e inusitadas.

“Você está em um voo de aproximadamente de 5 horas de duração. Sai do ponto de partida as 9:00 h da manhã. No meio do caminho o piloto anuncia que desviou da rota aproximadamente 150 Km e que está em sérias dificuldades.

Em seguida o avião cai em um deserto e todos os tripulantes morrem. Somente os cem passageiros sobrevivem. Ao olhar-se do alto o avião se confunde com a areia do deserto.

Sua missão é salvar todos os passageiros. No avião, todo quebrado, você encontra os seguintes utensílios:

- 3 bússolas
- 100 garrafas de água
- 100 óculos escuros
- 100 pacotes de sal
- 30 canivetes suíços
- 1 grande lona cor da areia
- 50 cobertores
- 1 espelho de maquiagem
- 2 mapas da região
- 100 latas de comida

Descreva em poucas palavras a sua estratégia de ação para salvar a todos. Enumere em ordem decrescente de prioridade os objetos acima relatados que serão utilizados nesta missão de salvamento, sendo o n.º 1 o mais importante e o n.º 10 o menos importante.

Resposta

Em termos aéreos, 150 Km representa apenas poucos minutos. Em pouco tempo o avião será encontrado.

Rapidamente será sentida a falta do avião. No máximo, em 5 horas, que era o tempo previsto para o vôo, as buscas começarão.

A estratégia é:

- Manter todos juntos, próximos do avião, e aguardar o socorro.
- É fundamental:
- Estar preparado e orientar o resgate;
- Manter-se vivo;
- Manter a sobrevivência por um período maior, se for necessário.

- O quadro a seguir estabelece a utilidade de cada um dos objetos para esta situação específica:

Óculos - Sem utilidade prática. Se fosse na neve ele protegeria a visão

Bússola - Idem, já que todos devem permanecer nas proximidades do avião

Sal - Extremamente prejudicial à saúde, sal e sol é uma mistura explosiva

Canivete - Sem utilidade aparente

Água - Útil, mas o ser humano sobrevive alguns poucos dias sem ela.

Cobertor - À noite no deserto o frio facilmente atinge a temperatura abaixo de zero

Lona - Útil para proteger do sol escaldante do dia

Espelho - Extremamente útil para dar sinal em caso de aproximação de socorro

Comida - Útil, mas disponível uma vez que o socorro deverá chegar em breve

Mapa - Desnecessário, uma vez que todos deverão permanecer juntos aguardando o socorro.



Organização e Normas

Profa. Natália Winckler

